

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – EEP  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – DEP  
CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MUSIC BUSINESS: UM ESTUDO DE CASO, UMA CADEIA DE VALOR E UM  
JOVEM ESCRITÓRIO DE GESTÃO**

Alessandro Zoe Martins Lemos

**Orientador**

Ph. D. Manoel Silvestre Friques

Rio de Janeiro

Março de 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO

ESCOLA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – EEP

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – DEP

CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ALESSANDRO ZOE MARTINS LEMOS**

**20111220001**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de bacharel pelo curso de Bacharelado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).

Rio de Janeiro

2022

*Não sou nada.*

*Nunca serei nada.*

*Não posso querer ser nada.*

*À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.*

*Álvaro de Campos (Fernando Pessoa)*

## **AGRADECIMENTOS**

## RESUMO

Em meio a um processo de recuperação após o impacto da revolução dos formatos digitais, o *music business* viu a democratização dos meios de produção e de distribuição criar uma nova força dentro do mercado: os artistas e selos independentes. Ao mesmo tempo em que tiveram que enxugar sua estrutura, as *majors* tiveram seu poder de barganha diminuído consideravelmente, tornando a descoberta, a contratação e o desenvolvimento de novos artistas um desafio. No meio disso tudo, um jovem escritório de gestão de carreiras chamado CRIVO assina com a Warner Music Brasil um acordo para desenvolver seis novos talentos da música urbana através do lançamento de 18 fonogramas intitulado de “projeto Hangar”. O presente trabalho tem como objetivo criar um modelo de processos-chave de um selo musical, através da investigação e da descrição do projeto gerenciado e executado pela CRIVO, explicitando o conhecimento tácito aí implicado. Trata-se de uma pesquisa-ação em estudo de caso na qual o estudo foi conduzido sob o ponto de vista dos conceitos de gestão de projetos contidos no PMBOK e dos conceitos propostos por Porter em seu livro “Vantagem Competitiva”, em especial a cadeia de valor. Foi também utilizada a cadeia de valor das indústrias criativas proposta pela União Europeia, em especial o detalhamento feito sobre o mercado de música. Ao final, o modelo dos processos-chave do “projeto Hangar” foi sobreposto à cadeia de valor da União Europeia, revelando tanto semelhanças – como a importância dada à função de criação e de distribuição – quanto divergências – como a importância reduzida do audiovisual dentro da cadeia de valor da música por parte da União Europeia.

**Palavras-Chave:** Indústria Musical. Selos de Música. Cadeia de Valor. Gestão de Projetos.

## ABSTRACT

In the midst of a recovery after the impact of the digital format revolution, the music business saw the democratization of the means of production and distribution create a new force within the market: independent artists and labels. At the same time that they had to downsize their structure, the majors had their bargaining power considerably diminished, making discovering, hiring and developing new artists a challenge. In the midst of all this, a young career management office called CRIVO signs an agreement with Warner Music Brasil to develop six new urban music talents through the release of 18 phonograms entitled the “Hangar project”. The present work aims to create a model of key processes of a music label, through the investigation and description of the project managed and executed by CRIVO, expliciting the tacit knowledge involved therein. This is an action-research in a case study in which the study was conducted from the point of view of the project management concepts contained in the PMBOK and the concepts proposed by Porter in his book "Competitive Advantage", in particular the supply chain. of value. The value chain of creative industries proposed by the European Union was also used, in particular the detail made on the music market. In the end, the model of the key processes of the “Hangar project” was superimposed on the value chain of the European Union, revealing both similarities – such as the importance given to the creation and distribution function – and divergences – such as the reduced importance of audiovisual within of the European Union's music value chain.

**Keywords:** Music Industry. Record Labels. Project Management. Value Chain.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b>	<b>14</b>
<b>1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA</b>	<b>16</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
<b>4. REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>18</b>
4.1. Selos e Majors: a cena musical no século XXI	19
4.2. Hangar e o Gerenciamento de Projetos	25
4.3. A Cadeia Produtiva da Música: framework de análise	27
4.3.1. Cadeia de Valor e suas análises	28
4.3.2. Escopos da Cadeia de Valor	32
4.3.3. A Cadeia de Valor da Indústria Criativa proposta pela UE	33
4.3.4. A Cadeia de Valor da Música proposta pela UE	37
4.3.5. Interrelação entre os atores da Cadeia de Valor	41
<b>5. CRIVO E O PROJETO HANGAR</b>	<b>43</b>
5.1. CRIVO, Majors e Artistas Independentes.	44
5.1.1. A Cena Independente	45
5.1.2. A CRIVO e a Cena Independente	47
5.2. O Projeto Hangar	48
5.2.1. Planejamento e negociação do projeto Hangar	50
5.2.2. Cronograma e Orçamento do Projeto Hangar.	54
5.2.3. Os artistas do projeto Hangar	60
5.2.3.1. Lous (Rap/Trap)	61
5.2.3.2. Filipe Papi (R&B)	62
5.2.3.4. Nanda (Funk)	63

5.2.2.4. Morena (Pop)	64
5.2.2.5. Caio Nunez (nova-MPB)	65
5.2.2.6. Filipe Aversa (R&B/Pop)	66
5.2.4. Estratégia global de lançamentos e organização da produção	67
5.2.3.1. Session Hangar	68
5.2.3.2. Singles com feat. de artistas da WMB.	73
5.2.3.3. Curta Metragem no formato Cypher (TONS)	78
5.2.5. Replanejando: a pandemia	83
5.2.6. Os processos-chave de um fonograma.	86
5.2.3.1. Criação e Registro	88
5.2.3.2. Gravação e Produção	92
5.2.3.3. Marketing e Audiovisual	96
5.2.3.4. Distribuição	99
5.2.3.5. Lançamento	104
5.3. A Cadeia de Valor da UE e os processos chave apresentados pela CRIVO.	107
5.4. Avaliação da execução do projeto Hangar	112
5.2.1. Avaliação I: gargalos de produção	113
A ilusão da colaboração	113
Muita burocracia versus alto dinamismo	114
Grande dependência de terceiros	115
O acúmulo de funções	116
5.2.2. Avaliação Financeira do Projeto	116
5.2.3. Stakeholders, sócios e parceiros	119
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>121</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>125</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclos da Pesquisa-Ação	14
Figura 2. Cadeia de Valor Genérica	26
Figura 3. Exemplo de Cadeia de Valor para um fabricante de copiadoras	28
Figura 4. O Ciclo da Cultura proposto pela UNESCO	31
Figura 5. Modelo de Cadeia de Valor das Indústrias Criativas	32
Figura 6. Modelo de Cadeia de Valor para o <i>music business</i>	35
Figura 7. E-mail com proposta à WMB sobre o projeto Hangar	48
Figura 8. Orçamento detalhado do projeto Hangar enviado à WMB	49
Figura 9. Cronograma detalhado do projeto Hangar enviado à WMB	50
Figura 10. Orçamento revisado do projeto Hangar enviado à WMB	50
Figura 11. Detalhamento da estrutura do Cronograma do projeto	52
Figura 12. Detalhamento do Cronograma do projeto: Visualização release schedule	52
Figura 13. Detalhamento do Cronograma do projeto: Visualização Gantt	53
Figura 14. Detalhamento do Orçamento do projeto: Visualização Itens de Custo.	54
Figura 15. Fórmula de integração entre as tabelas de Orçamento e Cronograma	55
Figura 16. Método de automatização do cálculo total mensal	56
Figura 17. Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Lous	58
Figura 18. Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Filipe Papi	59
Figura 19. Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Nanda	60
Figura 20. Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Morena	61
Figura 21. Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Caio Nunez	62
Figura 22. Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Filipe Aversa	63
Figura 23. Formatos de lançamento do projeto Hangar	65
Figura 24. Frame da performance de um artista no canal Colors	66
Figura 25. Frame da performance de Billie Eilish no canal Colors	67
Figura 26. Frame da performance de Filipe Papi no “Hangar #2” no Youtube	69
Figura 27. Frame da performance de Nanda no “Hangar #1” no Youtube	69
Figura 28. Slide do documento de Branding Artístico criado pela CRIVO	70

Figura 29. Capa do fonograma “Desce Pro Play (Pa Pa Pa)” de Anitta, Zaac e Tyga	72
Figura 30. Slide “Overview de Mercado” com breve <i>benchmarking</i> dos gêneros	73
Figura 31. Esquema conceitual que deu origem à cypher TONS	75
Figura 32. Logomarca e slogan da <i>cypher</i> TONS	76
Figura 33. Página do prospecto comercial da <i>cypher</i> TONS	76
Figura 34. Página do prospecto comercial da <i>cypher</i> TONS com dados dos participantes	77
Figura 35. Frame da performance de Ebony no vídeo TONS #3 - Velocidade	78
Figura 36. Processos-chave do projeto Hangar	83
Figura 37. E-mail com dados para edição da obra musical	87
Figura 38. Fragmento de contrato de edição firmado entre CRIVO/Deck e autor	88
Figura 39. Desmembramento resumido do processo “Gravação e Produção”	89
Figura 40. Fragmento de contrato de prestação de serviço entre selo e produtor musical	90
Figura 41. Fragmento de contrato de cessão de direitos conexos para músico	91
Figura 42. Desmembramento resumido do processo “Marketing e Audiovisual”	92
Figura 43. Fragmento de um plano de marketing	93
Figura 44. Fragmento de calendário de ações de divulgação para o artista	94
Figura 45. Desmembramento resumido do processo “Distribuição”	95
Figura 46. Exemplo de e-mail enviado para a distribuidora do fonograma	96
Figura 47. Exemplo de capa de fonograma	97
Figura 48. Exemplo de ficha técnica	98
Figura 49. Exemplo de planilha para pitch	99
Figura 50. Desmembramento resumido do processo “Lançamento”	100
Figura 51. Exemplo de ação de divulgação nas redes sociais	100
Figura 52. Exemplo de ação de divulgação nas redes sociais	101
Figura 53. Gráficos e informações providas pelo Spotify for Artists	102
Figura 54. Gráficos e informações providas pelo Spotify for Artists	102
Figura 55. Gráficos e informações providas pelo Spotify for Artists	103

Figura 56. Modelo de Cadeia de Valor para o music busines	104
Figura 57. Processos-chave do projeto Hangar	105
Figura 58. Sobreposição entre a cadeia de valor da UE e os processos-chave da CRIVO	105
Figura 59. Cadeia de Valor Genérica	107
Figura 60. Orçamento distribuído por centros de custo e por mês	113
Figura 61. Orçamento consolidado por centro de custo com executado, previsto e diferença	114

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ciclo de vida genérico em termos de custo e alocação da força de trabalho	22
Gráfico 2. As fases do projeto Hangar em termos de alocação de tempo e recurso	47
Gráfico 3. Gráfico com fluxo de caixa consolidado por mês	114

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Tempo genérico de execução das tarefas-chave do projeto Hangar	56
Tabela 2. Desempenho dos fonogramas “Session” do Hangar no Youtube e Spotify	68
Tabela 3. Relação de lançamentos do Hangar com data e desempenho	79
Tabela 4. Tabela de-para ilustrando impacto da pandemia no projeto Hangar	80
Tabela 5. Tabela de-para ilustrando impacto da pandemia no projeto Hangar com backlog	81

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

## 1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

“O negócio da música é o encontro entre arte e comércio, sendo construído ao redor de inovação tecnológica e empreendedorismo” com essa frase, John Kellogg, professor da Berklee School of Music, uma das mais renomadas universidades de música do mundo, inicia seu curso online sobre *Music Business*. Arte e comércio são duas palavras que, juntas, naturalmente geram tensão. De um lado, o pragmatismo da prática comercial, com seus padrões, seus números, seus relógios e contratos. Do outro lado, o enfrentamento do nada para criar algo que não existe, a liberdade, a busca pelo belo, a expressão da cultura humana em sua forma mais primitiva: a música, através da mistura de sons, palavras e histórias.

As interseções entre o *music business* e a engenharia de produção são muitas e ocorrem diariamente sem se perceber. Como qualquer negócio, a música necessita de padrões, processos, projetos e metas; necessita gerar mais receitas do que despesas a fim de alcançar lucro; necessita de contratos, acordos, gestão de pessoas, documentações, tomada de decisão e o famigerado “espírito empreendedor”.

Por isso, esse trabalho é nada mais que um esforço de trazer à luz como se dá a organização produtiva da indústria de música gravada. Quais os desafios existentes? Como é conciliada a criatividade com o *business*? Quais funções são exercidas dentro da indústria musical? Quais ferramentas são utilizadas para o gerenciamento dos projetos? Como se organizam as etapas do trabalho? Até onde vai a intuição dentro disso tudo?

Somado a isso, objetivou-se compreender se o conhecimento obtido a partir da modelagem dos processos-chave de um selo poderia dar pistas sobre a utilidade do conhecimento desenvolvido na Europa a respeito de sua indústria musical para dentro do mercado de música brasileiro. Mais especificamente, a modelagem da cadeia de valor das indústrias criativas, financiada pela União Europeia, em especial a da música.

Utilizando como perspectiva a construção de um novo selo focado em talentos da música urbana brasileira, financiado por uma *major* e liderado pelo escritório de gestão inteligente de carreiras CRIVO, o qual eu, Alessandro Zoe, sou sócio e co-fundador, pretendemos responder ou desenvolver os questionamentos acima.

Toda a análise desse trabalho se dedica ao estudo do chamado mercado “mainstream” de música. Exclui-se aqui o trabalho realizado em gêneros e selos de nichos ditos “não comerciais”, como o jazz, a música clássica, o choro, dentre outros gêneros “folclóricos”. A omissão desses segmentos, contudo, jamais significa diminuição ou menosprezo dos mesmos, imprescindíveis à formação cultural e ao desenvolvimento do mercado.

Ainda que possa vir a resultar em tentativa frustrada, visto que se trata de um negócio onde – parece – mais importa o talento e a força das personalidades que nele estão do que sua organização produtiva interna, o exercício de construção de um pensamento estratégico de produção estruturado e bem fundamentado para a aplicação prática dentro da indústria musical pode abrir caminhos para a fundação de bases mais sólidas. Bases essas que poderão, enfim, apoiar o voo dos artistas brasileiros rumo ao domínio dos mercados globais. Portanto, este escrito se propõe a ser mais um movimento na direção de uma estruturação da indústria musical do Brasil.

## **2. JUSTIFICATIVA**

A relevância da música para o ser humano é indubitável. Que o mercado da música seja uma das principais forças da Economia da Cultura, também é difícil discordar. Além dessas justificativas mais disseminadas sobre a importância da música, o presente trabalho adquire relevância justamente pelo modo como seu autor entrelaça mercado e formação, os mundos extra e intra universitário.

A posição privilegiada – qual seja, de estar liderando um projeto voltado para o mercado da música, projeto esse diretamente ligado tanto a uma grande gravadora, quanto à realidade da cena independente – permitiu, na medida do possível, aplicar certos conhecimentos obtidos ao longo do curso de graduação em Engenharia de Produção da UNIRIO durante o ciclo do projeto, ao mesmo tempo em que identificava padrões e comportamentos do mercado a olhos nus.

Nossos esforços dentro da CRIVO para produzir, desenvolver, promover e avaliar novos artistas foram inseridos neste trabalho da forma mais fiel possível, com a exibição de

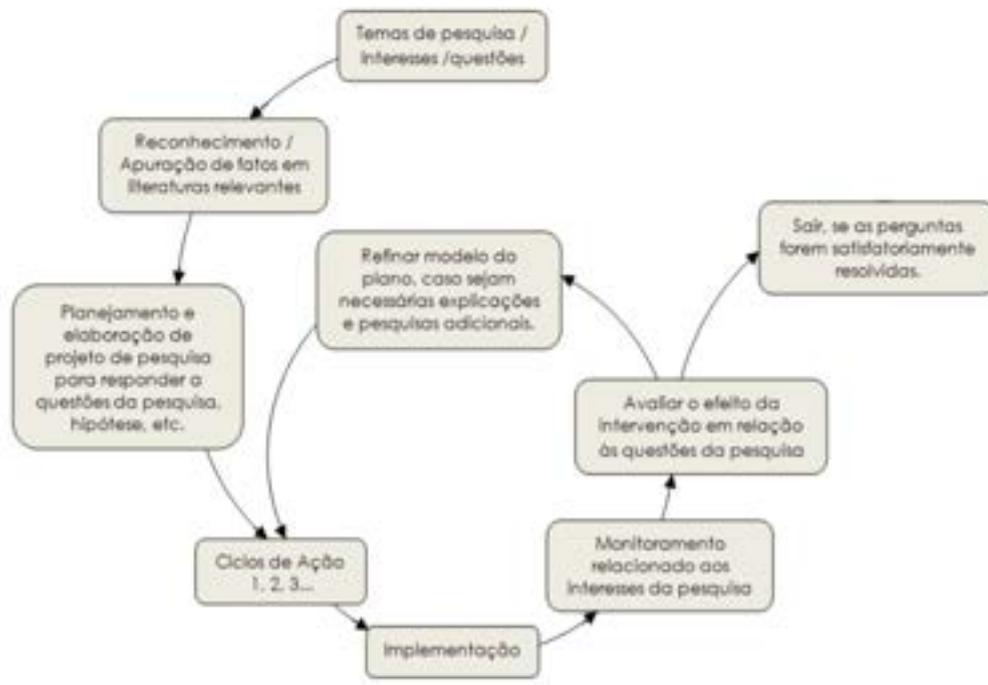
planilhas, tabelas, documentos e gráficos utilizados para auxiliar na gestão de projeto, nas tomadas de decisões e nos processos de criação e de controle de qualidade.

Por isso, acredito que este trabalho seja de extrema valia tanto para o *music business* brasileiro, quanto para a – nossa e qualquer – Universidade, por possuir caráter de raridade. Pois, os fatos casados de o autor dessas linhas ser um graduando em Engenharia de Produção com ênfase em produção cultural e ser dono de um escritório de gestão de carreiras inserido ativamente em um mercado com fortes barreiras de entrada (como é o caso da música), são algo inédito no nosso curso, quiçá no Brasil. Além disso, ainda são escassos os trabalhos deste teor produzidos sobre o mercado de música brasileiro, especificamente.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho de conclusão de curso foi a pesquisa-ação em estudo de caso. Este método se caracteriza pela alternância entre ação e reflexão acerca do experimento prático que está sendo realizado e que dará origem ao estudo de caso. O movimento se dá através de ciclos, chamados de “ciclos da pesquisa-ação”, conceito cunhado por Dick (1999), e podem ser ilustrados na figura abaixo:

**Figura 1 - Ciclos da Pesquisa-Ação**



**Fonte:** Mckey & Marshal (2001) *apud* Bunder & Barros (2019).

Neste estudo, os interesses foram definidos previamente, uma vez que o tema, ou ao menos o foco, surgiu no final de 2019, antes do início do projeto Hangar que serviu como experimento prático da pesquisa-ação. Neste momento inicial, foi realizada uma revisão bibliográfica de publicações sobre o *music business* e suas transformações, bem como de conceitos de Engenharia de Produção abordados aqui, em especial, o gerenciamento de

projetos e a cadeia de valor. Essa etapa deu origem à introdução do trabalho e ao capítulo de revisão teórica.

A primeira questão formulada para ser respondida era se existia uma aplicação prática para os conhecimentos de Engenharia de Produção (em especial, de Gerenciamento de Projetos) dentro do mercado da música, questão essa que foi respondida afirmativamente através da gestão do projeto Hangar.

Após isso, uma segunda indagação surgiu: qual o grau de semelhança entre os modelos de organização do *music business* no Brasil e em outras partes do mundo? Será que o conhecimento obtido e desenvolvido em um país estrangeiro é aplicável à realidade brasileira? Através do estudo do modelo de cadeia de valor da música proposto pela União Europeia e do mapeamento dos processos-chave para a realização do projeto Hangar, foi realizada um cotejo entre as duas iniciativas, de modo a identificar semelhanças e diferenças entre, de um lado, o modelo europeu, e, de outro, a realidade de um projeto brasileiro. O tempo necessário para o registro desta reflexão – pouco mais de dois anos – foi fundamental para sua maturação, de modo a alcançar uma perspectiva mais sistemática a respeito da experiência obtida com o trabalho realizado no projeto Hangar e na CRIVO.

Sendo assim, o ciclo da pesquisa-ação traduz-se, nesta pesquisa, em espirais de ação e reflexão a partir de uma iniciativa real e inovadora conduzida pelo autor destas linhas.

#### **4. REVISÃO TEÓRICA**

O mercado da música, em especial o de música gravada, é um ambiente em constante transformação. Nas últimas duas décadas, observamos mudanças paradigmáticas catalisadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação e de comunicação e que alteraram profundamente a estrutura e a organização do negócio. Vivemos atualmente um momento de retomada, onde as receitas oriundas do fonograma começam a voltar aos patamares anteriores ao advento dos formatos digitais.

Por isso, iniciamos esta sessão com uma revisão teórica e histórica do mercado da música, com foco no mercado brasileiro e na ascensão do segmento de artistas independentes. A seguir, usando como referência o PMBOK (*Project Management Book of Knowledge*), livro

de conhecimentos sobre gestão de projetos, bem como estudos de autores especializados, passamos pelos principais conceitos relacionados a projetos, como ciclo de vida, reprodutibilidade, escassez e a relação entre tempo, escopo e recursos.

Uma breve revisão acerca dos estudos de Michael Porter sobre cadeia produtiva, cadeia de valor, vantagem competitiva, barreiras de entrada, dentre outros conceitos de estratégia competitiva, é também apresentada a fim de introduzir o notável trabalho realizado por instituições de pesquisa da União Europeia para mapear a Cadeia de Valor das indústrias criativas.

Por fim, descrevendo a cadeia de valor modelada para a música, apresentamos alguns pontos sensíveis quando cotejada à realidade brasileira e que serão futuramente explorados no desenvolvimento tanto direta, quanto indiretamente.

#### **4.1. Selos e Majors: a cena musical no século XXI**

De acordo com Hatschek & Wells (2018), um selo (termo utilizado no Brasil como tradução para “*record label*”) é uma empresa que publica e distribui gravações para determinado artista ou grupo musical, sendo responsável, também, pela produção artística, pela manufatura, pelo marketing, pela promoção e pela execução dos direitos autorais da gravação.

Os selos podem ser divididos em duas categorias: grandes gravadoras (que chamaremos aqui de *major labels*, ou simplesmente *majors*) e selos independentes. Embora não tenham a estrutura das *major labels*, que se consolidaram sob grandes companhias multinacionais, os selos independentes sempre fizeram parte da indústria musical, principalmente por realizarem um trabalho mais centrado no artista e em sua arte, mas também pela exploração de novos gêneros ainda não bem sucedidos comercialmente.

Com isso, os selos independentes guiam o *business* para novas direções e perspectivas. Caso, na década de 1950, da explosão do *Rock'n'Roll* – liderada por selos como Sun Label, Chess e Speciality (PALMER, 1990) –, do *Grunge* no início dos anos 1990 – com o selo Sub Pop (HATSCHECK & WELLS, 2018) –, dos Racionais MC's – fundando de forma completamente independente o Rap Nacional – e, mais recentemente, em meados dos anos

2000, da ConeCrewDiretoria (BRANDÃO, 2011) – um dos grupos pioneiros da nova cena de Rap Nacional que vem dominando o Brasil, e que deu origem ao selo Papatunes, do produtor musical Papatinho, hoje um dos principais do país. Vale também destacar o trabalho realizado pelo videomaker Kondzilla, que acertadamente apostou em produzir clipes para o mercado do funk com melhor qualidade e uma estética mais próxima dos clipes de hip-hop americanos – onde a conjunção entre mulheres e ostentação é uma constante. De fato, o volume de inscritos o coloca como um dos maiores canais de música do mundo no Youtube. Kondzilla foi, inclusive, o responsável pela produção e divulgação de alguns dos principais hits de funk brasileiro nos últimos anos.

Papatinho, a ConeCrewDiretoria, a nova cena de Rap e Trap Nacional e Kondzilla se aproveitaram da democratização dos meios de produção e de distribuição advinda do desenvolvimento tecnológico das últimas décadas para construir sua fama, pelo menos inicialmente, à parte das grandes gravadoras. Essa democratização ocorreu graças à criação de softwares e equipamentos de gravação, de edição e de finalização de áudio acessíveis e de mecanismos descentralizados de distribuição via internet (ANDERSEN, 2008). Como primorosamente descrito por Witt (2015) “o estúdio é o Pro Tools, a fábrica de impressão é um codificador mp3, e a rede de distribuição é um rastreador Torrent. Toda a indústria podia ser executada em um laptop.” Tal transformação, também conhecida como a “revolução” dos formatos digitais na música, foi aproveitada por diferentes artistas em diferentes gêneros ao redor do globo. De acordo com Christie Byun (2016), estas transformações redefiniram profundamente a estrutura da indústria musical assim como o hábito de consumo dos ouvintes.

Assoladas pelo processo de digitalização da música ocorrido na virada dos anos 2000, as inchadas *majors* foram enxugadas em consequência da intensa pirataria catalisada com o desenvolvimento da tecnologia de compartilhamento p2p (peer to peer) (WIIT, 2015). A redução drástica na venda de CDs – o principal formato de comercialização de música até então – somada ao surgimento de novas redes de distribuição ilegal de músicas – emblematicamente pela plataforma Napster –, deu sustentação às iniciativas independentes e forçou as *major labels* a diversificar suas fontes de receitas. Esse processo originou os, hoje populares, modelos de contrato 360, onde a gravadora tem participação nas receitas de turnê, composição, merchandising, dentre outros (PASSMAN, 2015). Além disso, também forçou as

grandes gravadoras a reduzir sua estrutura e seu contingente (WITT, 2015), assim como a buscar a terceirização de diversos serviços, como gravação, produção, empresariamento, marketing e promoção (DE MARCHI, 2006).

A edição 2019 do relatório anual “*Global Music Report // State of the Industry*” da IFPI (Federação Internacional da Indústria Fonográfica), começa celebrando o poder da música de alcançar audiências globais. Logo na primeira página, é colocada em destaque a declaração de Rob Stringer, CEO da Sony Music Entertainment:

“Esse é um momento estimulante de crescimento para a indústria musical e nós aumentamos nosso investimento em talento e processo criativo. Estamos colaborando com nossos artistas a fim de continuar avançando em oportunidades únicas e inovadoras para se conectar com audiências em mais cantos do mundo do que nunca”.

A frase de Stringer ecoa durante todo o relatório, enquanto são mostrados dados sobre o crescimento global recorde da indústria em 2019, o maior desde 1997, de 9,7%. Após sucessivos anos de queda com a revolução dos formatos digitais, 2019 seria o quarto ano consecutivo de crescimento.

Ainda de acordo com o *report*, a América Latina foi a região que mais cresceu no mundo (16,8%), tendo o Brasil – à época o maior mercado da região e o 10º maior mercado do mundo – apresentado crescimento global de 15,4% e de 38,5% em vendas digitais. Considerado um mercado de alto potencial, o Brasil é um país que possui uma enorme população que consome um grande volume de música, porém com índice de consumo monetarizado *per capita* ainda baixo. Espera-se que, com a melhoria nas tecnologias de telecomunicação, o mercado de música brasileiro cresça cada vez mais, tornando-se mais e

mais aberto e conectado [...]. Pela primeira vez, sinto que o Brasil tem o potencial para ser um incrível exportador de música vinda do mundo Latino. Como parte disso, estamos investindo muito em novos artistas

e novos repertórios, essa é a chave para descobrir estrelas que podem estar no cenário global (IFPI, 2019).

Jesús López, Chairman e CEO da Universal Music Latin America e Península Ibérica, sublinha, em suas palavras otimistas, o que se observa cada vez mais nas movimentações dos principais artistas brasileiros na direção de carreiras globais impulsionadas pelo funk, gênero brasileiro derivado do Rap e do Miami Bass e homônimo do *funk* americano de Jackson 5, James Brown e Marvin Gaye.

Mais ao final da publicação, chama a atenção o título e a primeira frase em destaque de um artigo. A frase “The Value of a Record Label” seguida por “This is an Era of Investment” soa como uma propaganda das *majors* para os artistas. Um contrassenso, se pararmos para pensar que a realização profissional de todo artista, pelo menos até meados dos anos 2010, sempre foi assinar com uma grande gravadora. O que esse artigo revela? Escrito em tom apaixonado e extremamente convidativo, o texto reflete sobre a dificuldade que as *major labels* estão tendo de alcançar e captar artistas, sintoma da democratização dos meios de produção e de distribuição e das novas técnicas e demandas das plataformas de comunicação digital. Cada vez menos, tem se mostrado necessária a associação a uma das grandes gravadoras para se conquistar o sucesso, de modo a tornar o negócio suficientemente lucrativo para o artista sobreviver no mercado.

Esse fenômeno abre portas também para novos *players* especializados, como escritórios de gestão de carreiras, agências de marketing digital, produtores musicais e selos independentes. Segundo relatório da Worldwide Independent Network (WINTTEL, 2018), em 2017, os selos independentes detinham 39,9% do *market share* global de música gravada. O mercado cresce independente das *majors*. Estas, crescendo junto do mercado, precisam dar vazão a seus lucros na forma de investimentos em novos talentos artísticos e empresariais. Como exposto pelo relatório do IFPI, o *music business* brasileiro está à beira de uma escalada global. O grande *popstar* mundial brasileiro já nasceu, muito provavelmente mora em alguma periferia do Brasil e ama interagir com seus artistas favoritos nas redes sociais.

De acordo com Kristin Lieb (2018), com o surgimento da MTV nos Estados Unidos em 1981, beleza e sexualidade se tornaram fator primário na carreira de um músico *pop*.

Existe um ditado popular estadunidense que diz que a MTV “*killed the radio star*” (“matou a estrela do rádio”, em tradução livre). Pois, a emissora transformou tão significativamente as formas de se vender e se consumir música, que alterou profundamente os atributos básicos que um artista deveria possuir. Lieb segue, colocando que, “uma vez que as audiências podiam ver os artistas antes de comprar seus álbuns, eles começaram a ter expectativas sobre como esse *popstar* deveria parecer”. Ainda afirma que:

Music is a tertiary concern, behind the body and the star’s ability to use it to maximum effect in videos, on magazine covers, in endorsement deals, and on stage while on tour. Media, in the form of cable channels, celebrity magazines, blogs, and other web sites, have proliferated so much that these stars are on display 24 hours a day, and female artists who stay the “same” in the post-MTV era grow stale quickly and disappear from the limelight, if not the industry (LIEB, 2018, p. 11).

À parte a visão crítica de Lieb (2018), é fato que o negócio da música engloba muito mais que apenas a música. Com a necessidade da diversificação de receitas, os selos têm, também, ganhado dinheiro de forma muito parecida com o que foi feito durante os mais de 50 anos de existência da televisão: através de contratos de publicidade entre marcas e seus artistas (HUTCHINSON, 2010, p. 15). Selos atualmente despendem um esforço adicional para conseguir fazer os artistas refletirem visual e fisicamente sua arte, construindo um *branding* envolto em signos e valores que, posteriormente, serão explorados no fortalecimento da relação com os fãs e na busca por marcas para realizar trabalhos publicitários, de *merchandising* e de *cross-branding* (HUTCHINSON, 2010, p. 110). Como dito por um consultor independente em 2019, na edição da *Roundtable Conference*<sup>1</sup> (uma das principais conferências de empresários e executivos do *music business* global):

To me it’s all about two things: It’s about the creator and the consumer. That is essentially what the

---

<sup>1</sup> *Roundtable Conferences* são reuniões exclusivas, fechadas para convidados, com o intuito de discutir abertamente os principais desafios da indústria musical pós-digitalização. Elas reúnem importantes *stakeholders* do mercado global de música como: *managements*, gravadoras, editoras, e sociedades de coleta de serviços streaming, Servidores de Internet, e muitos dos gigantes digitais que se tornaram nomes constantes na indústria (NORDGARD, 2018, p. 11).

business is all about, connecting those two. In the middle, all the other chess pieces have been moved. That's really our mission now: to figure out how this works (*apud* NORDGARD, 2018, p. 23.)

O advento dos contratos 360 fez os selos se relacionarem com todos os setores existentes dentro do *music business* e, em todos eles, o coração é a relação fã-artista. Por mais que seja extremamente complexo definir um recorte para esses setores, como destacado por Daniel Norgard (2018, p. 28), sob a ótica do artista ele se divide em quatro: editoração musical, indústria fonográfica, *merchandising* e o segmento de música ao vivo. O autor revisita a discussão existente na literatura, apontando que as transformações reformularam os diversos segmentos do *music business*. Para isso, ele cita a visão de Tschmuck (*apud* NORDGARD, 2018) de que a indústria da música deixou de ter seu modelo antes centrado nos selos para se centrar nos artistas. Ele destaca que essa ênfase no artista pode ser interpretada sob uma ótica positiva – maior controle sobre seu material criativo, sua distribuição e fonte de receitas – ou negativa – com todo o trabalho deixado nas mãos dele (SPILKER, 2012 *apud* NORDGARD, 2018), sobrecarregando-o de funções estratégicas e burocráticas diversas que vão muito além das atividades-chave de criação e performance. A cultura do DIY (*Do It Yourself* ou “Faça Você Mesmo”) seria então muito mais reflexo de uma necessidade do que de uma estratégia progressiva, por isso “devem ser encaradas mais como suplementos ou extensões da estrutura da indústria musical do que como alternativas ou substitutos”, conclui Norgard (2018, p. 30). No decorrer deste trabalho, voltaremos aos estudos do autor para melhor compreender as mudanças pelo qual o mercado da música tem passado.

Ao se concentrar mais no artista e em sua imagem, a indústria musical se insere no panorama dos criadores de conteúdo, também chamado *influencers*. O artista, atualmente, possui um canal direto e diário de comunicação com seus fãs que, por sua vez, possuem o poder de engajamento suficiente para catapultar ou enterrar carreiras em questão de dias. Essa ferramenta de comunicação e de promoção, ainda pouco debatida em profundidade pela literatura mais recente sobre *music business*, não só deve fazer parte da estratégia de lançamento de novos *singles* e trabalhos, como também da agenda criativa dos artistas. Pois, aos artistas, cabe agora pensar, criar e lançar constantemente conteúdos interessantes que engajem seus seguidores atuais e que estimulem a vinda de novos seguidores para suas redes.

Com isso, a imagem do artista se mantém permanentemente aquecida e presente no imaginário coletivo, gerando expectativas de novos lançamentos daquilo que ele sabe fazer de melhor.

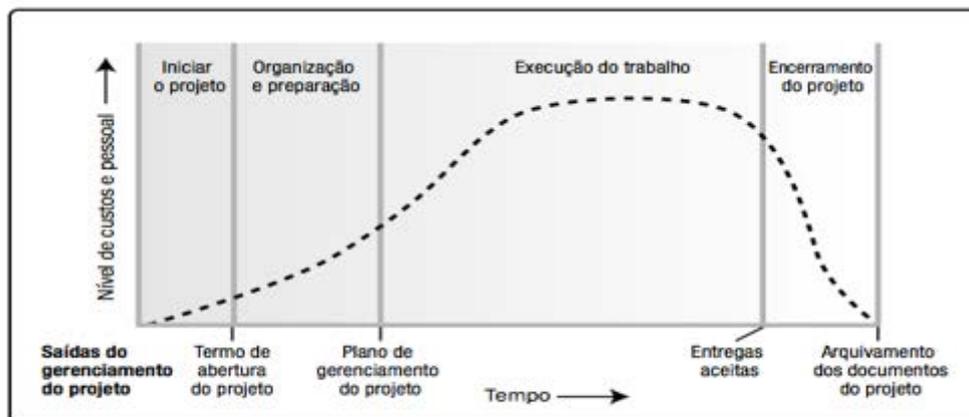
O planejamento estratégico de um selo entrante no mercado deveria se alinhar a essas novas perspectivas e panoramas. Principalmente, deve se centrar nos artistas assinados com o selo, desenvolvendo suas audiências e estudando os perfis e hábitos dos diferentes fãs de modo a ganhar penetração e força dentro do *music business*. Vivemos em um mundo onde o consumo de bens culturais, como previsto por Chris Anderson (2003) no livro “A Cauda Longa”, se pulveriza cada vez mais em diferentes nichos. Por mais que o mercado de música *mainstream* se relacione com a produção de produtos culturais de massa, o coração pulsante sempre será a relação dos artistas com seus fãs mais fervorosos, relação esta que surge no nicho, em termos de gênero, estilo musical e *lifestyle*, de onde o artista surgiu. As redes sociais potencializam esse elo e proporcionam um ambiente que coloca o fã, virtualmente, a poucos metros de seu ídolo. O senso de participação e de importância na carreira do artista é amplificado, sendo esse sentimento o ativo mais valioso que um artista pode conquistar. O desenvolvimento da carreira do artista e seu dia a dia seriam, assim, histórias, ou, para utilizar uma palavra mais em voga atualmente, narrativas que mantêm fãs e artistas conectados.

Eis um enorme desafio: como construir uma estratégia de entrada no mercado para um novo artista, cuja base de fãs é mínima ou inexistente, mas com talento extremamente promissor? Quais barreiras de entradas esse artista enfrenta? Como sua música e sua imagem deveriam se relacionar com o que está mais popular na cena musical e nas redes sociais?

#### **4.2. Hangar e o Gerenciamento de Projetos**

De acordo com o PMBOK (2017, p. 41), principal guia sobre gestão de projetos criado pelo Project Management Institute (PMI), um projeto é “um esforço temporário para criar um produto ou serviço único”. Sua execução busca alcançar algum objetivo estratégico, sendo dividida em diferentes fases para facilitar seu controle, ou seja, a gestão da sua execução. O conjunto dessas fases representa o ciclo de vida do projeto, conforme se observa na imagem abaixo:

**Gráfico 1** - Ciclo de vida genérico em termos de custo e alocação da força de trabalho



Fonte: PMBOK (2017)

A figura acima mostra um gráfico genérico que representa o ciclo de vida de um projeto hipotético em termos de uso de recursos. Nota-se que o investimento, em termos de capital financeiro e humano, cresce progressivamente até atingir um ápice. Neste momento, rapidamente decresce a necessidade destes recursos e o projeto, pouco a pouco, se encaminha para sua conclusão e/ou entrega final. Esse padrão é bastante comum e se repete nos mais diversos tipos de projeto.

Ao longo desse percurso, um projeto lida com o gerenciamento de fatores que podem se impactar de forma direta ou inversamente proporcional. Newell (*apud* VALLE, 2010) em sua teoria da tripla restrição, observou que os gerentes de projeto costumam equilibrar três fatores: tempo, custo e um terceiro aspecto, que pode ser o escopo ou a qualidade, a depender do foco. Com isso, o projeto ganha ênfase no fator incluído nesse triângulo de prioridades, podendo se tornar um projeto focado em qualidade, mas com escopo muito grande (o que acaba resultando em aumento do custo), ou um projeto focado na contenção do escopo, com custo mais controlado (porém com qualidade provavelmente comprometida). Além desses fatores, o PMBOK (2017) lista mais outros, como a comunicação, os riscos e os recursos humanos.

O Hangar pode ser considerado um projeto por conta de diversos fatores que endossam os conceitos supracitados. Ele possui tempo, escopo e custo bem delimitados e entregas não replicáveis, por exemplo. Além disso, contribui para solucionar um problema

alinhado a uma das diretrizes do planejamento estratégico da companhia contratante (Warner Music Brasil, principal *stakeholder* do projeto): melhorar a qualidade do *casting* da gravadora com novos talentos conectados com os movimentos mais intempestivos do mercado. Nos próximos capítulos, serão detalhados os fatores deste projeto.

### **4.3. A Cadeia Produtiva da Música: framework de análise**

Conforme discutido nas seções acima, o mercado da música possui como traço característico a constante mudança. Isso ocorre por diversos motivos. Pode provir do surgimento de uma nova tecnologia que abala toda a direção do mercado, como foi o caso do rádio ou do mp3. Pode originar-se na criação de algum gênero musical que remodele a forma de se criar, consumir, produzir música e/ou de se apresentar ao vivo, como foi o *Rock'n'Roll*, a Música Eletrônica ou, mais recentemente, o Rap e Trap. Pode ainda, resultar de algum novo arranjo de negócios que insere ou exclui algum ator: os selos e escritórios de gestão de carreira independentes que têm sido contratados pelas *majors* para realizarem o trabalho de descoberta e desenvolvimento de novos talentos (que, por sinal, é o fenômeno motivador do presente estudo).

As últimas duas décadas foram palco de uma revolução tecnológica cuja poeira está baixando só agora. Dessa indústria musical totalmente retalhada e reorganizada em decorrência dos novos meios de produzir, distribuir e comunicar, emergiu uma nova forma de relacionamento entre cada etapa da cadeia produtiva. Novas conexões foram criadas, interconexões antigas foram reforçadas, outras foram rompidas quase totalmente (o caso da relação entre gravadoras e fábricas de CDs, Compact Disc, ou LPs, Long Play, ou mais popularmente, vinil). No meio de todo esse reajuste, e embalado pela importância cada vez maior que o setor criativo vem ganhando no cenário político e econômico global, pipocaram estudos buscando compreender e registrar os novos arranjos de mercado. Listamos alguns exemplos desses esforços: o artigo publicado por Nakano (2010) sobre a desverticalização da cadeia produtiva da música; o estudo de Silva & Valiati (2019), da Universidade de Brasília (UNB), sobre a emergência das agregadoras – empresas responsáveis por enviar músicas para plataformas de *streaming* – no mercado brasileiro com a digitalização da cadeia de valor da música; os estudos de Graham & Norton (2004) sobre a cadeia de suprimentos da música sob

a perspectiva das *majors*; e também o estudo de Genes, Craveiro & Proença (2012) sobre as inovações tecnológicas na cadeia produtiva da música no século XXI.

Dentre todos os estudos sobre as transformações vividas nos últimos vinte anos pelo *music business* e com uma abordagem metodológica bastante sólida, combinando entrevistas junto a atores-chave do mercado e revisão de literatura, destaca-se o relatório “*Mapping the Creative Value Chains: A study on the economy of culture in the digital age*” (“Mapeando as Cadeias de Valor Criativas: um estudo sobre a economia da cultura na era digital”, em tradução livre). Financiado pela União Europeia e liderado pela empresa de consultoria estratégica belga Idea Consult em parceria com a Universidade de Bruxelas, este relatório foi o que trouxe uma representação da cadeia de valor da música mais aderente ao que este trabalho de conclusão de curso pretende descrever, analisar e discutir.

#### **4.3.1. Cadeia de Valor e suas análises**

Toda atividade produtiva tem como propósito gerar valor através da produção de algum produto ou serviço. Originalmente proposta por Michael Porter como uma ferramenta básica para examinar, sistematicamente, todas as atividades que uma empresa executa e a forma como elas interagem entre si com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas (PORTER, 1998), a cadeia de valor, ao longo do tempo, se tornou cada vez mais presente nas análises de arranjos produtivos. Existem aplicações, para citar algumas, na indústria de semicondutores (MACHER, MOWERY & SIMCOE, 2002), no agronegócio africano (WEBBER & LABASTE, 2009), no setor educacional (PIERCE & CLEARY, 2016), no tratamento de água no México via nanotecnologia (OLVERA, SILVA & ROBLES-BELMONT, 2017), e também na indústria cultural.

Essa quase onipresença do conceito de cadeia de valor – ainda que de forma adaptada, revisada e/ou atualizada – em atividades tão diversas se justifica pelo fato de que toda atividade produtiva é realizada por uma empresa ou por uma combinação de empresas. Porter (1998) afirma, em seu livro “Vantagem Competitiva”, que toda empresa é uma coleção de atividades com o objetivo de desenvolver, produzir, vender, distribuir e dar suporte ao seu produto. O autor ainda apresenta a perspectiva da cadeia de valor de uma empresa como um “reflexo de sua história, sua estratégia, sua abordagem de implementação da estratégia e as práticas econômicas subentendidas das atividades em si” (PORTER, 1998, p.?). Segundo ele,

tal visão origina-se do conceito de sistema de negócios desenvolvido pela McKinsey e Co, e captura a ideia de que uma empresa seria formada por uma série de funções (Marketing, RH, Comercial, Jurídico, P&D etc.). Sendo assim, analisar como ela executa cada função com relação aos seus competidores poderia gerar *insights* extremamente úteis.

A perspectiva de que a cadeia de valor de uma empresa (ou de uma atividade econômica) poderia registrar, em sua representação, sua história, sua estratégia, o perfil de tomada de decisões estratégicas, para além da organização econômica da atividade em si, é extremamente útil e de interesse no que tange à análise do desenvolvimento e da transformação de um setor. Mais à frente, quando este trabalho se debruçar sobre a análise da cadeia de valor da música e do estudo de caso escolhido, essa perspectiva se fará mais presente e útil.

De volta à Porter, temos o valor sendo definido como a quantia que os compradores estão dispostos a pagar pelo que uma empresa oferece. Logo, em uma lógica simples, uma empresa é lucrativa se o valor gerado excede o custo envolvido na criação do produto, sendo esse o objetivo de qualquer estratégia genérica. A cadeia de valor exhibe então o valor total, consistindo o que Porter chama de “atividades de valor” e “margem”. Estas são simplesmente uma forma de nomear todas as atividades distintas, tanto tecnologicamente quanto fisicamente, realizadas por uma empresa. A margem representa a diferença entre valor total gerado e o custo coletivo das atividades.

A partir disso, Porter divide as atividades em dois tipos: primárias e de suporte. Atividades primárias são aquelas envolvidas na criação do produto, na sua venda e na transferência para o consumidor. Elas podem ser de cinco categorias genéricas: Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas e Serviço. Atividades de suporte, como o próprio nome já diz, dão suporte às atividades primárias e a elas mesmas. Elas se constituem de “matérias prima adquiridas, tecnologia, recursos humanos dentre outras funções empresariais variadas” (PORTER, 1998, p.40).

A figura 2 oferece uma representação gráfica da cadeia de valor genérica proposta por Porter. Nota-se que as linhas vindas das atividades primárias que cruzam as atividades de suporte estão pontilhadas, o que significa que estas atividades atravessam e permeiam o

processo de geração de valor, muitas vezes se relacionando com múltiplas atividades ao longo da cadeia.

**Figura 2 - Cadeia de Valor Genérica**



**Fonte:** PORTER (1998, p. 37 )

Para uma melhor compreensão e, posteriormente, uma comparação com a cadeia de valor da música produzida pelo estudo financiado pela União Europeia, é importante definir rapidamente o que significa cada atividade primária e de suporte. Tencionando não alongar o presente estudo mais que o necessário, as atividades serão explicadas resumidamente em formato de tópicos, a seguir listados.

➤ Atividades Primárias

- i) Logística Interna (*Inbound Logistics*): Atividades associadas ao recebimento, à estocagem e à disseminação de matérias-primas para a produção do produto.
- ii) Operações (*Operations*): Atividades associadas à transformação das matérias-primas no produto final, como maquinagem, empacotamento, montagem, testagem etc.
- iii) Logística Externa (*Outbound Logistics*): Atividades associadas à coleta, à estocagem e à distribuição física do produto para os consumidores.

- iv) Marketing e Vendas (*Marketing and Sales*): Atividades que proporcionam um meio por onde os compradores possam adquirir o produto, induzindo-os a fazer isso.
- v) Serviço (*Service*): Atividades que provêm um serviço que mantenha ou até amplie o valor do produto ao longo do tempo.

➤ Atividades de Suporte:

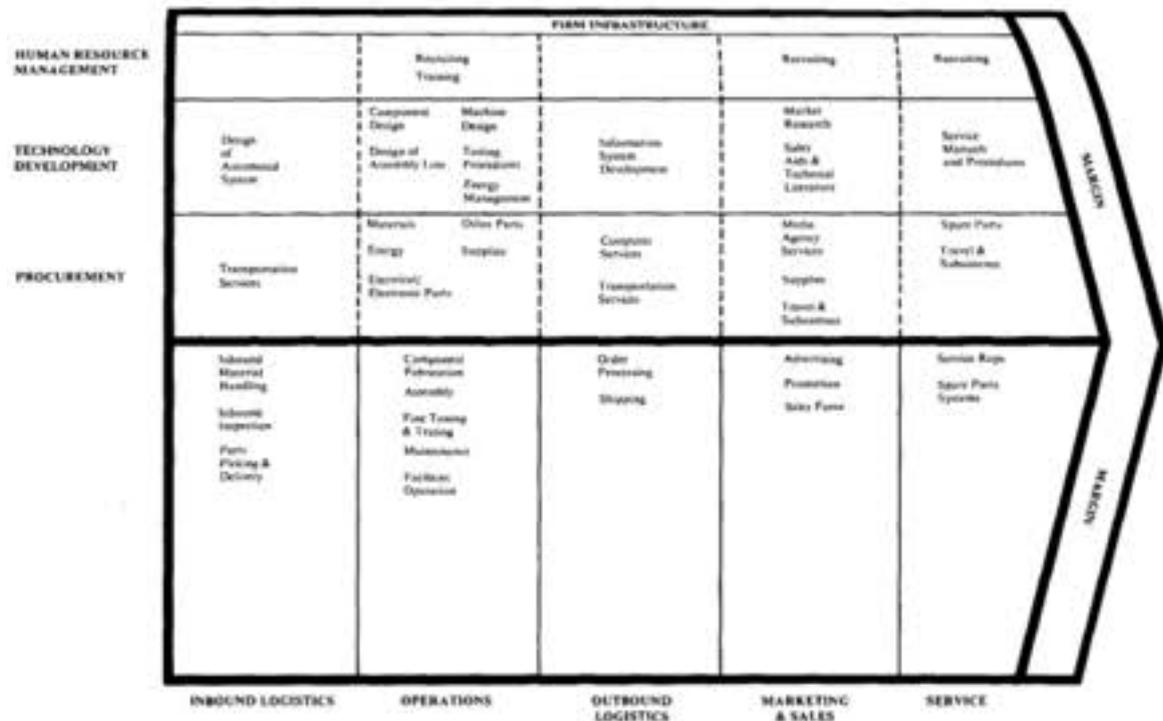
- i) Compras (*Procurement*): Refere-se à função de adquirir matérias-primas que serão utilizadas na cadeia de valor da empresa.
- ii) Desenvolvimento de Tecnologias (*Technology Development*): Consiste de uma gama de atividades que aprimoram o produto ou processo, seja por meio de conhecimento, seja por meio de tecnologia física.
- iii) Gerenciamento de Recursos Humanos (*Human Resource Management*): Consiste nas atividades de recrutar, contratar, treinar e desenvolver pessoas.
- iv) Infraestrutura da Empresa (*Firm Infrastructure*): Refere-se a uma série de atividades, incluindo gerenciamento, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico, governança e gestão da qualidade.

Todas as atividades de uma firma podem ser, também, categorizadas em três tipos: diretas, indiretas e controle de qualidade. As atividades diretas são aquelas que criam valor diretamente para o consumidor, como montagem, propaganda e design de produto. Atividades indiretas são aquelas que possibilitam a execução das atividades diretas, como administração, planejamento e manutenção. Por fim, como o próprio nome sugere, o “controle de qualidade” diz respeito a atividades que servem para garantir a qualidade de outras atividades, como inspeção, monitoramento, testagem, revisão, checagem, retrabalho e ajustes.

Após a identificação das atividades constantes na cadeia de valor de determinada empresa, é preciso descrevê-las visualmente em uma representação gráfica, de forma a se

obter a visualização holística da cadeia. A figura 3 apresenta uma cadeia de valor de uma fábrica de produção de copiadoras.

**Figura 3** - Exemplo de Cadeia de Valor para um fabricante de copiadoras



Fonte: PORTER (1998, p. 47)

A partir da identificação e da organização de todas as atividades envolvidas na cadeia de valor de uma empresa dentro de um setor, inicia-se o processo de análise das relações entre as atividades uma vez que elas não são independentes entre si, constituindo um sistema de interdependência (PORTER, 1998). A identificação das relações entre atividades pode conduzir à vantagem competitiva de duas formas: através da coordenação ou da otimização. Um exemplo ilustrativo é o impacto que um maior cuidado no design de produto pode ter nos custos com serviços de manutenção.

### 4.3.2. Escopos da Cadeia de Valor

Para se desenhar uma cadeia de valor, é fundamental ter clareza sobre a abrangência do escopo competitivo que se pretende descrever, porque eles vão definir as configurações e as relações econômicas da cadeia de valor. Existem quatro perspectivas de escopo:

- Escopo do Segmento (*Segment Scope*): Variedades de produtos e compradores contemplados;
- Escopo Vertical (*Vertical Scope*): Conjunto de atividades organizadas entre as atividades que a empresa executa internamente e as atividades que ela delega a terceiros com melhor expertise.
- Escopo Geográfico (*Geographic Scope*): Refere-se à gama de regiões, países ou grupos de países onde a empresa compete com uma estratégia coordenada.
- Escopo do Setor (*Industry Scope*): Refere-se à gama de setores relacionados onde a empresa compete com uma estratégia coordenada.

A amplitude do escopo pode incorrer em diferentes prós e contras. Conforme trazido por Porter (1998), um escopo mais amplo pode revelar oportunidades de integração entre diferentes regiões ou atividades. Porém a integração e a coordenação podem trazer custos que podem sublimar as vantagens financeiras. Em contraste, um escopo mais restrito pode ajudar no desenvolvimento de uma cadeia de valor mais lapidada, onde certas atividades chave são terceirizadas para empresas que possuam expertise na função. Muitas vezes, os escopos amplos e restritos são combinados em uma indústria, uma vez que as relações entre atividades são bastante complexas e podem ser segmentadas de diversas maneiras.

Importante ressaltar que a estrutura do setor onde a empresa se insere atua tanto moldando a configuração da cadeia de valor dessa empresa quanto sendo um reflexo das cadeias de valor de seus competidores. Pois, o setor está sempre relacionado às relações de barganha entre compradores e fornecedores, às barreiras de entrada e às ameaças de substitutos, todas forças modeladoras das relações do mercado.

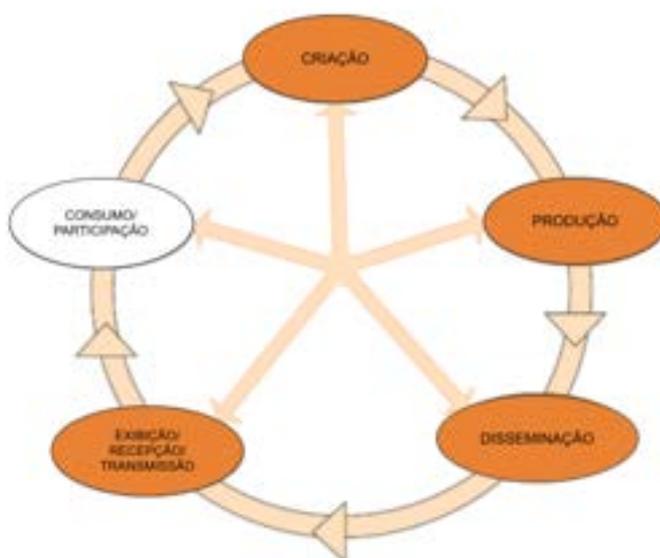
O propósito original da cadeia de valor é a identificação de oportunidades de criação de vantagem competitiva de uma empresa em determinado setor e contexto competitivo. Com

o tempo e com a disseminação do conceito por diferentes setores e áreas produtivas, a cadeia de valor se tornou uma ferramenta de otimização de processos em prol da melhoria de eficiência, mesmo em mercados não competitivos como a cultura pura ou a administração pública, ainda que sua vocação como ferramenta de identificação de vantagens competitivas se mantenha.

#### 4.3.3. A Cadeia de Valor da Indústria Criativa proposta pela UE

O relatório “*Mapping the Creative Value Chains: A study on the economy of culture in the digital age*” (“Mapeando as Cadeias de Valor Criativas: Um estudo sobre a economia da cultura na era digital”, em tradução livre) buscou mapear a cadeia de valor das atividades culturais europeias, dentre elas a música. A cadeia de valor genérica proposta é derivada de dois modelos de representação das funções que integram as indústrias criativas. O primeiro foi apresentado pela UNESCO e o segundo pela ESS-net (rede de Sistemas Estatísticos Europeus, em tradução livre), organizado pela Eurostat, instituto de estatística da Europa, tendo sido ambos publicados em 2009. A principal diferença entre eles é que a representação da ESS-net não pretende representar todo o ciclo econômico, coisa que a UNESCO, com seu “ciclo da cultura” (*culture cycle*), faz. A figura 4 ilustra o ciclo da cultura da UNESCO.

**Figura 4** - O Ciclo da Cultura proposto pela UNESCO



**Fonte:** (adaptado em português) UNESCO (2009) apud. União Europeia (2017, p. 37)

A representação da UNESCO se centra ao redor de cinco funções principais: Criação, Produção, Disseminação, Exibição/Recepção e Consumo/Participação. Além destas, são também propostos três domínios transversais que não são partes do ciclo da cultura, mas que realizam um papel chave nos diferentes estágios do ciclo da cultura: Educação e treinamento; Arquivamento e preservação; e Equipamento e materiais de suporte.

Em comparação, o modelo proposto pela ESS-net define um arranjo de funções, sendo três principais – Criação, Produção/Publicação e Disseminação/Venda – e outras três de suporte – Preservação, Educação e Gerenciamento/Regulação. Da combinação de ambos os modelos, vem o proposto pelo relatório, cuja representação está ilustrada na figura 5.

**Figura 5** - Modelo de Cadeia de Valor das Indústrias Criativas



**Fonte:** (adaptado para o português) União Europeia (2017, p. 11)

De acordo com os autores, a base da cadeia de valor parte do proposto pela ESS-net. Porém, por definição, a cadeia de valor deve cobrir todo o ciclo econômico de um bem ou serviço, desde o ato de criação até o processo de consumo. Por conta do modelo da ESS-net não cobrir essa premissa, tornou-se necessário complementá-lo com a visão do ciclo econômico proposto pela UNESCO.

O modelo criado pelos autores exposto na figura 5 é dividido em três segmentos horizontais, sendo o principal denominado de funções principais (*core functions*); logo abaixo

tem-se as funções de suporte (*support functions*); e, acima, atravessando todas as atividades, encontram-se os bens e serviços auxiliares. Passemos às descrições de cada função.

➤ Funções Principais (*Core Functions*)

- Criação (*Creation*): Reúne as atividades relacionadas à elaboração de ideias artísticas, de conteúdos e de produtos culturais originais;
- Produção/Publicação (*Production/Publishing*): Relaciona-se com atividades que ajudam o trabalho artístico original a se tornar um trabalho disponível para o público. Nesse contexto, produção e publicação aparecem juntos, porém se diferenciam quanto à reprodutibilidade do bem cultural. A produção se refere a bens não reproduzíveis e à publicação de bens reproduzíveis (como livros impressos e fotografias).
- Disseminação/Venda (*Dissemination/Trade*): Disseminação se refere às atividades necessárias para tornar um trabalho criado e produzido disponível ao público, normalmente aqueles distribuídos em massa, como músicas, filmes etc. A venda de produtos culturais se refere à prática de comprar bens culturais de terceiros para depois revendê-los sem nenhuma (ou quase nenhuma) alteração. Ele abrange o escopo das vendas online também.
- Exibição/Recepção/Transmissão (*Exhibition/Reception/Transmission*): Refere-se à produção de experiências ao vivo ou não mediadas para consumo/participação do consumidor do bem cultural através de atividades culturais baseadas no tempo (como teatro, shows, museus etc.).

➤ Funções de Suporte (*Support Functions*):

- Preservação (*Preservation*): Inclui todas as atividades que conservam, protegem, restauram e mantêm a herança cultural, incluindo digitalização.

- Educação/Treinamento (*Education/Training*): Educação formal e não formal no campo da cultura.
  - Gestão/Regulação (*Management/Regulation*): Atividades realizadas por instituições, entes públicos ou privados para oferecer um ambiente, tanto administrativo quanto jurídico, favorável para as atividades, operações e espaços culturais.
- Bens e Serviços Auxiliares (*Ancillary Goods and Services*): Bens e serviços não diretamente associados com o conteúdo cultural, mas que facilitam ou permitem a criação, produção, disseminação ou exibição das obras culturais.

A partir desses conjuntos de funções, as cadeias produtivas dos mais diversos setores da indústria criativa foram traçadas com foco em detalhar as funções-chaves (*core functions*). Para a música, a modelagem se voltou exclusivamente às atividades produtivas diretamente relacionadas com o fonograma, excluindo-se a parcela da produção referente ao videofonograma (videoclipe), que, dentro da cadeia de valor proposta, estaria dentro da produção, sendo parte dos esforços de marketing.

O estudo da União Europeia inicia a seção sobre o setor da música com uma retrospectiva dos principais desafios e transformações enfrentados pela área: formatos digitais como o mp3, as plataformas p2p, a explosão da pirataria e os movimentos da indústria para conseguir se adaptar à revolução. Assim como no resto do mundo, incluindo o Brasil, o *music business* europeu vive um ponto de inflexão onde a receita atual anual começa a se igualar (e até mesmo a superar) aos valores de tempos pré-revolução digital, principalmente graças à forte adesão obtida pelas plataformas de *streaming* de música, como Spotify, Deezer, Apple Music etc. Na época do estudo, em 2014, a indústria estava em um momento onde a receita começava a voltar a subir.

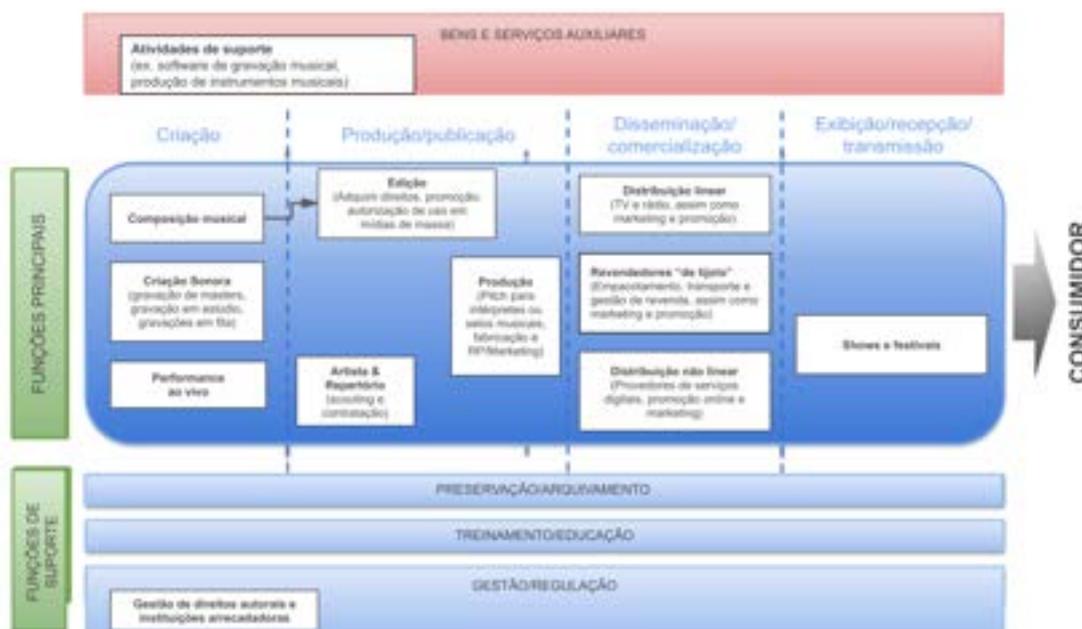
#### **4.3.4. A Cadeia de Valor da Música proposta pela UE**

Organizada com base na cadeia de valor das indústrias criativas, a cadeia de valor da música teve sua modelagem centrada nos subsetores de música gravada e performance ao vivo. Esta segunda é apresentada de forma bastante simplificada, com a criação já se

conectando diretamente com a exibição e ignorando as etapas de produção de um show, tais quais a criação e a construção da cenografia, o planejamento e a gestão de turnê, a gestão de palco (*stage manager*), a divulgação e a promoção de turnê, dentre outras.

À parte isso, a modelagem (Figura 6) apresenta uma visão lógica e bem organizada, embora resumida, das funções constituintes do *recorded music business* (mercado de música gravada) e de suas inter relações. Na aba de Criação (*creation*), temos a Composição Musical (*music composition & songwriting*), a Criação Sonora (*sound creation*) e a Performance Ao Vivo (*live performance*) como funções-chave (*core functions*). Em Produção/Publicação (*production/publishing*), temos as funções de Publicação (*publishing*), Produção (*production*) e Artistas e Repertório (*Artists & Repertoire*). Em Disseminação/Comercialização (*dissemination/trade*) temos Distribuição linear (*linear distribution*), Revendedores físicos (*brick retailers*) e Distribuição não-linear (*Non-linear distribution*). Por fim, temos em Exibição/recepção/transmissão (*Exhibition/reception/transmission*) apenas a função de shows e festivais (*Venues, Festivals*). Cada parte será explicada adiante.

**Figura 6 - Modelo de Cadeia de Valor para o *music business***



**Fonte:** (adaptado para o português) União Europeia (2017, p. 136)

Criação (*Creation*): Conduzida principalmente pelo compositor e/ou instrumentista, a essência do trabalho artístico é gerada nesta etapa, sendo a criação de conteúdo e a habilidade de dar suporte à expressão criativa o coração dos negócios culturais e de entretenimento.

O produto chave gerado na cadeia de valor da música é a obra musical arranjada, podendo ser gravada ou não, mas sempre objetivando a disseminação, seja na forma de uma exibição ao vivo (*live performance*), seja na forma de um fonograma. Para se gerar essa obra musical arranjada, combinam-se as funções de composição musical (*composition and songwriting*) e criação sonora (*sound creation*). O “artista” (neste caso, a figura central que terá sua voz e sua imagem disseminadas através da obra musical arranjada) não necessariamente é responsável por ambas as etapas, havendo tanto aqueles que se envolvem criativamente em todo o processo, quanto os que pouco se relacionam com ele, confiando o trabalho a compositores, produtores e arranjadores, sendo somente intérpretes.

Produção/ Publicação (*Production/publishing*): Esta seção, centrada principalmente nas gravadoras (*record labels*) e editoras (*publishers*), se refere a todos os processos de negócio que envolvem a gravação de um fonograma, desde a descoberta e a contratação artística das gravadoras através de seu setor de Artistas e Repertório (*Artists and Repertoire*), passando pela aquisição/liberação dos direitos autorais de uma obra para ser gravado (o termo utilizado no mercado é “fixação” da obra em um fonograma), até o registro do fonograma nas instituições de coleta de direitos conexos e de autor (aqui no Brasil representada pelo ECAD, UBC e ABRAMUS) e o posterior envio para distribuição através de plataformas digitais e revendedores físicos.

No contexto chamado independente (de artistas não assinados com nenhum selo ou *major*), uma parte ou a totalidade dos processos listados acima são desempenhadas pelo próprio artista. Com o desenvolvimento de tecnologias de produção musical digital<sup>2</sup>, o surgimento das agregadoras<sup>3</sup> e de sistemas que facilitam o registro dos fonogramas nas instituições de coleta, além do poder de comunicação das redes sociais, é bastante comum que novos artistas surjam no mercado “do nada” e conquistem público e dinheiro sem sequer

---

<sup>2</sup> Como os DAW (Digital Audio Workstation), que permitem gravar e arranjar músicas inteiras em qualidade profissional utilizando apenas um computador, uma placa de áudio e um microfone. Por exemplo, o FL Studio, Logic Pro ou Ableton.

<sup>3</sup> Empresas responsáveis por viabilizar o envio do fonograma às lojas de música digital (Spotify, Deezer, Apple Music, iTunes etc.).

entenderem direito como que são remunerados por sua arte. De certa forma, embora o artista independente possa gerar receita e participar ativamente da cena musical, ele é um *outsider* até que as engrenagens da indústria o absorvam para dentro de um contrato artístico ou de distribuição exclusiva com adiantamento.

As editoras (*publisher*) são responsáveis por cuidar da obra musical, ficando atentas aos casos de uso indevido de obra (como plágio e fixação não autorizada). Elas também se responsabilizam pela comercialização da obra, apresentando a artistas e gravadoras para fixação, e a produtoras de séries, de filmes audiovisuais e de jogos eletrônicos para sincronização<sup>4</sup>. Além disso, cuidam da coleta e do repasse dos *royalties* de autor gerados pela obra fixada e reproduzida nos mais diversos formatos e meios.

Os selos e as gravadoras (*record labels*) participam desta etapa da cadeia através de seu setor de A&R (Artista e Repertório), responsável por: identificar e contratar talentos potenciais; gerenciar a produção musical (executada pelo produtor musical); negociar as liberações autorais e conexas para fixação do fonograma; e cuidar da relação do artista com a gravadora.

Disseminação/Comercialização (*Dissemination/trade*): O objetivo desta etapa é fazer com que os talentos (representados por seus respectivos fonogramas), tenham acesso aos canais de distribuição (física e digital) apropriados, de modo a alcançar seu público atual e potencial da melhor forma possível. Antigamente, esse trabalho se resumia a produzir, embalar e distribuir CDs, Vinil, Cassetes etc. para lojas e a inserir o artista nos principais programas de rádio e TV, sendo quase exclusivamente realizado por gravadoras. Com a revolução digital e o desenvolvimento de novos modelos de distribuição e comercialização, o foco da distribuição se voltou para as DSPs (*Digital Service Providers*, ou Provedores de Serviços Digitais) como Amazon, Apple Music, Resso, Deezer, Spotify etc.

Além disso, existe o trabalho de promoção e marketing físico e digital realizado por selos e artistas para dar impulso e suporte à comercialização do artista e de seu fonograma dentro do mercado. Esse trabalho permite que o artista tenha chance de alcançar os principais

---

<sup>4</sup> Sincronização é quando uma obra é utilizada como trilha sonora em uma obra audiovisual.

meios de massa, como a TV e o Rádio, revistas e jornais, além de criar ações e conteúdos de suporte que ajudem no alcance e na retenção de fãs.

No universo dos grandes selos e gravadoras, há todo um setor de marketing e promoção dedicado a esse trabalho. O *label manager* é responsável por criar e gerenciar a execução dos planos de marketing em conjunto com o artista e seu escritório de gestão. Outra atribuição essencial deste profissional consiste em desenvolver o conceito e viabilizar a produção do videoclipe que acompanhará o fonograma em seu esforço mercadológico.

Parte essencial do *music business* moderno, principalmente depois do surgimento da MTV nos anos 1980, o videoclipe não foi incluído dentro da cadeia de valor modelada pela União Europeia. Trata-se, ao nosso ver, de uma ausência grave uma vez que os gastos com audiovisual chegam, normalmente, a mais de 50% do custo total do fonograma. Vale ainda ressaltar que, atualmente, com as redes sociais, muitos artistas conseguem criar seu próprio modelo de promoção e alcançar um público significativo sem a ajuda de gravadoras.

Exibição/recepção/transmissão (*Exhibition/reception/transmission*): No contexto do mercado de música gravada, performances artísticas ao vivo, como *lives*, shows e participações em festivais podem servir principalmente para fins de promoção (além de serem um mercado à parte com toda a sua complexidade produtiva). Por conta disso, gravadoras e artistas investem, sempre que possível, significativamente na construção e na promoção de shows, uma vez que se trata do momento em que o talento (e o conceito) do artista é exibido para o fã da forma mais “real” possível.

#### **4.3.5. Interrelação entre os atores da Cadeia de Valor**

O estudo da União Europeia segue, então, analisando a organização do mercado por uma perspectiva competitiva, indicando níveis de concentração, barreiras de entrada, tipo de integração e o posicionamento dos atores. Apresentaremos essas análises de forma mais resumida, buscando traçar paralelos com a realidade do mercado brasileiro.

Começando pela criação, o estudo indica uma queda no volume de investimento recuperado (*overall turnover*) por parte dos investidores do mercado em 2015. Isso teria resultado em menor capital à disposição para ser investido o que, tendo em vista a perenidade

e a intensidade da efervescência criativa, fez com que os novos artistas desenvolvessem um espírito empreendedor, buscando promover e divulgar sua própria música. No Brasil, como dito nos capítulos anteriores, houve uma explosão da cena independente de funk e rap entre 2014 e 2017, quando surgiram nomes de expressão como Djonga, Filipe Ret, Xamã, BK, Orochi e Papatinho.

Apesar disso, a criação se mantém em uma posição de competição monopolística, com muita diferenciação de produtos e baixas barreiras de entrada em termos financeiros. Em termos de poder de barganha, o estudo aponta que, naquela época, os artistas eram muito mais fracos quando confrontados com grandes gravadoras em acordos de negócio. Esse fenômeno assimétrico ainda se mantém atualmente no mercado brasileiro, muito por conta do sigilo sobre as negociações com outros artistas, o que coloca o artista “no escuro”. Apesar disso, artistas independentes têm conquistado cada vez mais força, conhecimento e autonomia, colaborando para uma mudança de paradigma no mercado, onde, por muitas vezes, as *majors* encontram dificuldades para convencer um artista em ascensão a assinar um contrato artístico com exclusividade.

Em 2015, tanto na Europa quanto no Brasil, a fatia do mercado nas mãos das *majors* era de quase 80%. Atualmente, esse valor já chega a menos de 70% e logo chegará a menos de 50%, quando a força dos selos independentes irá se sobrepor às grandes gravadoras. Antes um mercado extremamente verticalizado nas mãos de grandes corporações que abraçavam o máximo de etapas da cadeia de valor, atualmente o *music business* se horizontaliza mais e mais, com empresas especializadas em funções específicas da cadeia de valor ganhando espaço.

Do ponto de vista da disseminação, ainda temos um mercado que beira o monopólio com o Spotify dominando quase 70% da receita total gerada por um fonograma e instituindo um modelo de relacionamento com os atores da indústria que privilegia grandes *players* em detrimento de *players* menores. Esta plataforma se nega abrir espaço para diálogo com artistas novos e independentes, defendendo a imparcialidade e impessoalidade, ao mesmo tempo em que faz reuniões semanais de *pitching* com grandes gravadoras e selos. Apesar disso, a plataforma busca compensar o mal-estar gerado por esta tática – que se estende até mesmo no

valor pago por *streaming*, que tende a ser bem maior por fonogramas vindos de *majors*<sup>5</sup> – através da criação de *playlists* editoriais de nicho onde é dada prioridade para artistas independentes.

Esse fenômeno gera um impacto interessante no trabalho das gravadoras. No mundo das DSPs, uma das formas mais eficientes para se alcançar novos ouvidos é através de grandes *playlists*. Uma vez que os fonogramas de *majors* conquistam espaço preferencialmente em *playlists* de grande expressão, principalmente voltado ao pop e aos principais sucessos, os artistas pequenos e médios assinados com *majors* acabam enfrentando dificuldades para entrar em *playlists* de nicho, o que afeta também o desenvolvimento de seu público. Em resposta, não apenas a esse fenômeno, mas também à importância crescente dos mercados de nicho para a descoberta e o desenvolvimento de novos artistas, as grandes gravadoras têm investido em pequenos selos, chamados de subsidiários, que, muitas vezes, são indistinguíveis de selos independentes.

## 5. CRIVO E O PROJETO HANGAR

A história da CRIVO como empresa de empresariamento artístico se confunde com o projeto CRIVO + Warner Music Brasil de descoberta de novos talentos, internamente intitulado pela CRIVO de “Hangar”. Além disso, sua visão estratégica e sua missão sofreram pequenos ajustes por conta do surgimento desse projeto. Por isso, para dissertar sobre que tipo de empresa a CRIVO é, suas estratégias de entrada no mercado e seu posicionamento, faz-se necessário, antes, aprofundar-se no escopo e nas oportunidades que o projeto Hangar proporcionou à CRIVO como empresa.

Em janeiro de 2020, o recém-criado escritório de gestão de carreiras artísticas focado em música urbana CRIVO assinou, no Rio de Janeiro, um contrato com uma grande gravadora, a Warner Music Brasil (WMB), para desenvolver seis novos artistas através do lançamento de dezoito fonogramas, três para cada artista, em um ano. Fruto da combinação das mentes de um jovem negro do *black power* – criado no morro do Juramento, em Vicente de Carvalho, Zona Norte do Rio de Janeiro, graduando em Relações Públicas pela UERJ – e

---

<sup>5</sup> No estudo da União Europeia, existe uma parte inteira comentando os movimentos de negociações entre grandes gravadoras e DSPs e o quanto isso impacta negativamente os artistas independentes.

de um jovem branco, louro de olhos azuis – nascido e criado em Ipanema, Zona Sul do Rio de Janeiro, graduando em Engenharia de Produção pela UNIRIO –, a CRIVO foi fundada tendo por base um posicionamento específico no *music business*: a busca por uma aproximação total com o artista, trazendo também o componente de *business intelligence*, de modo a desenvolver um olhar atento às tendências e aos movimentos do mercado musical e fonográfico brasileiro e internacional.

### 5.1. CRIVO, Majors e Artistas Independentes.

A Warner Music Brasil (WMB), divisão brasileira da *major* estadunidense Warner Music, é uma gravadora criada pelo lendário produtor e executivo André Midani, em 1976, que já contou em seu *casting* com artistas da importância de Raul Seixas, Elis Regina, Tim Maia e Frejat. O interesse de uma *major* como a WMB – cujo atual *cast* é composto por estrelas como Anitta<sup>6</sup>, Ludmilla<sup>7</sup>, Iza<sup>8</sup>, Kevinho<sup>9</sup> e Ferrugem<sup>10</sup> – por um escritório de *management* recente no mercado, como a CRIVO, pode ser resumido a um aspecto: a cena independente.

A aproximação entre a Warner e a CRIVO se deu por intermédio de reuniões entre o presidente da *major* e as lideranças da CRIVO, onde foi apresentada uma proposta de modelo de negócio que envolvia o desenvolvimento de seis novos artistas promissores através do investimento direto da gravadora no projeto. O escopo do projeto envolvia a entrega de dezoito fonogramas, com seus respectivos videofonogramas, a um custo médio de R\$

---

<sup>6</sup> Iniciou sua carreira em 2010 na Furacão 2000, tendo assinado com a Warner em 2013, ano em que lançou “Show das Poderosas”, seu primeiro mega hit. Atualmente, é a maior artista do Brasil e está entre as 200 maiores do mundo, de acordo com a plataforma de inteligência *Chartmetric*, com mais de 19,5 milhões de ouvintes mensais no Spotify.

<sup>7</sup> Iniciou a carreira em 2012 como MC Beyoncé, explodindo logo em seu primeiro lançamento “Fala Mal de Mim”. Assinou com a Warner em 2014 e, atualmente, é uma das artistas mais populares do país, com quase 9 milhões de ouvintes mensais e mais de 2,5B views no Youtube.

<sup>8</sup> Começou sua carreira postando vídeos de covers no Youtube e, em 2016, assinou contrato com a Warner antes mesmo de ter lançado seu primeiro trabalho autoral. Ganhou notoriedade nacional com o hit “Pesadão” em parceria com Marcelo Falcão da banda O Rappa. Figura recorrente na televisão aberta, é jurada do The Voice Brasil e garota propaganda da TIM.

<sup>9</sup> Começou a carreira em 2012, sendo contratado pela Kondzilla em 2016. No ano seguinte, estourou seu grande hit “Olha a Explosão”. Assinou com a Warner em dezembro de 2017 e, atualmente, já acumula mais de 1B de views no Youtube.

<sup>10</sup> Iniciou a carreira em 2009 aos 13 anos, tendo assinado com a Warner em 2015 por conta do sucesso da canção “Climatizar”. Já foi indicado ao Grammy Latino e, atualmente, é um dos cantores de pagode mais populares do Brasil, com mais de 1B de streamings no Spotify.

15.000,00 por obra, incluindo gastos com marketing, clipe, gravação e logística. A CRIVO ficou responsável por cuidar de toda a cadeia criativa e produtiva, desde o trabalho de escolha e gravação das canções até a produção do videoclipe, passando pela edição, pela distribuição das obras e pelo planejamento estratégico do marketing de cada lançamento, incluindo-se aí o desenvolvimento do *branding* dos artistas.

O projeto teve como objetivo principal a busca de novos talentos para a gravadora, funcionando a CRIVO como um olho nas “ruas”, ou seja, nos movimentos musicais emergentes conduzidos por jovens, principalmente negros e periféricos, cujas personalidades criativas demonstrassem capacidade de disputar espaço no mercado de alto rendimento em até um ano da data de sua descoberta. Um objetivo secundário do projeto era o de propor e experimentar formas mais eficientes de trabalho, principalmente quanto às estratégias de marketing digital, mas se estendendo até mesmo à sinergia dos processos internos da Warner.

### 5.1.1. A Cena Independente

Representando quase 38% do *market share* no Brasil (WINTEL, 2018), o mercado dito independente – ou seja, de artistas que não estão relacionados a nenhuma *major* – vem ganhando cada vez mais espaço. Segundo dados da plataforma de inteligência *Chartmetric*<sup>11</sup>, tomando por base as duas principais *playlists* do Spotify no ano de 2020 – “Top 50 Brasil” e “Top Brasil” –, a participação de fonogramas pertencentes a artistas de selos independentes é de 28% e 33%, respectivamente. Em uma nova análise, no ano de 2022, essa relação entre independentes e *majors* passou para 40% na “Top 50 Brasil” e 44% na “Top Brasil”, um aumento significativo que espelha, ao menos em parte, essa tendência. Esse fenômeno vem em consequência da democratização dos meios de produção e de distribuição, em uma “Cauda Longa” (ANDERSON) que permitiu o acesso de artistas de gêneros periféricos, antes marginalizados, ao mercado amplo.

Talvez, o gênero que mais simboliza essa ascensão seja o funk. No momento em que escrevo essa frase, em abril de 2020, a música que lidera o ranking de *streams* diários no

---

<sup>11</sup> *Chartmetric* é uma plataforma paga de inteligência de dados focado no mercado de música voltada para artistas, selos e A&Rs e que possibilita o monitoramento, o estudo de mercado e a formulação de insights que suportam a tomada de decisão através de dados atualizados sobre o mercado e a performance dos artistas. <https://app.chartmetric.com/login>

Brasil há duas semanas seguidas é “Na Raba Toma Tapão”, do artista Niack<sup>12</sup>, representante do eminente funk de Minas Gerais<sup>13</sup> e totalmente independente. O *single* já passou a marca de 20 milhões de *streams*, tendo sido um dos principais *hits* do ano de 2020. Uma curiosidade da faixa é que ela vai na contramão de toda a tendência estética que a cena *mainstream* estava tomando. Enquanto o R&B<sup>14</sup> e as batidas envolvidas em harmonias formadas por tétrades (acordes formados por quatro notas, que possuem um sentimento um pouco mais denso do que os acordes mais “comuns” formados por tríades, ou seja, três notas) tomavam conta de forma bem característica, como nos hits “Gaiola É O Troco”, do MC DuBlack<sup>15</sup>, e “Vem Me Satisfazer” da MC Ingrid e DJ Henrique da VK<sup>16</sup>, o êxito de Niack, produzido pelo DJ Markim WF, recupera uma estética mais antiga, explorando a manipulação rítmica da voz, melodias que soam infantis, timbres eletrônicos e ausência de base harmônica.

Outro gênero que vem correndo por fora há mais de uma década e que fez do mundo digital seu grande *outdoor* é o hip-hop. No Brasil, nomes como Racionais MC's<sup>17</sup>, Cone Crew Diretoria<sup>18</sup>, Orochi<sup>19</sup>, TZ da Coronel<sup>20</sup>, Jovem Dex, BIN<sup>21</sup> e, mais recentemente, MC Anjim, construíram, e muitos ainda constroem, uma carreira extremamente bem sucedida de forma completamente independente das grandes gravadoras. Eles exercem toda sua liberdade temática, narrando com veemência o uso de drogas, os crimes, as relações sexuais, os problemas sociais e as questões existenciais. Vale ressaltar que o funk tem na sua origem o

---

<sup>12</sup> Atualmente, em 2021, Niack está assinado com a WMB. Em 2022, a música já contabilizava mais de 105 milhões de *streams*.

<sup>13</sup> A cena de funk de Minas Gerais, derivada da rica cena artística urbana da região, combina as estéticas de funks de diferentes épocas e regiões e produções que viralizam em *apps* sociais como TikTok e Instagram. Além de Niack, MC Anjim, FBC, dentre outros, já conquistaram projeção nacional e um lugar nos *charts*.

<sup>14</sup> Gênero musical derivado do *soul* e da canção romântica estadunidense com letras sobre casos românticos, harmonias um pouco mais elaboradas que o pop e beat eletrônico.

<sup>15</sup> Cantor de funk carioca responsável pelo hit “Gaiola É O Troco” com mais de 150 milhões de streamings no Spotify e “Tudo Aconteceu” em parceria com Delacruz, com mais de 100 milhões de streamings.

<sup>16</sup> Responsáveis pelo hit do carnaval de 2020 “Vem Me Satisfazer”, funk que alcançou o primeiro lugar do “Top 50 Brasil” no Spotify e já acumula mais de 100 milhões de streamings.

<sup>17</sup> Grupo mais influente do rap nacional formado por Mano Brown, Ice Blue, KL Jay e Edi Rock, considerado um dos pioneiros do gênero no Brasil, tendo se mantido independentes por toda sua carreira.

<sup>18</sup> Grupo de rap carioca criado no Recreio dos Bandeirantes, Zona Oeste do Rio de Janeiro, formado por Papatinho, Cert, RanyMoney, Batoré, Maomé e Ari, que conquistou destaque na cena de rap através da disseminação de suas músicas pela internet de forma totalmente independente em meados de 2006.

<sup>19</sup> Rapper carioca, fundador da Tudubom Records em parceria com o produtor Mãolee e do rapper Daniel Shadow. Atualmente, é um dos artistas de maior relevância no cenário de rap e trap nacional

<sup>20</sup> Um dos principais artistas do Trap brasileiro, natural de Fortaleza e fundador da gravadora “30 Pra Um”, muito conhecido por suas campanhas de marketing geniais e de alto impacto. Em 2020 colocou todas as faixas de seu álbum “Máquina do Tempo” entre as 50 mais tocadas do país.

<sup>21</sup> Uma das grandes revelações do trap de 2020, natural de Fortaleza, acumula mais de 200 milhões de streamings no Spotify.

Miami Bass e o rap, sendo um desmembramento do rap criado no final dos anos 1980 temperado com a realidade das periferias do Rio de Janeiro. O funk bebe muito da fonte das origens do hip-hop estadunidense, sendo um gênero que poderia facilmente ser incluído como parte do hip-hop brasileiro e cujos os artistas cada vez mais têm transitado entre canções de rap e o trap, como exemplificam os casos de MC Poze do Rodo, Cabelinho, TZ da Coronel, dentre outros.

Com isso, muitos artistas alcançaram renome, respeito e projeção suficientes para seguirem uma carreira independente, produzindo clipes e executando investimentos em marketing que chegam a superar aqueles de artistas assinados com as *majors*. Quando as grandes gravadoras percebem, o artista já está tão grande que dificilmente demonstra interesse por fechar um contrato artístico que pode abocanhar mais de 80% da sua receita com fonograma e uma fatia de todas as suas outras fontes de receitas, o famoso contrato “360”.

Um artista independente, apesar de, com frequência, não apresentar uma estrutura organizacional formal ao seu redor (nem processos de negócios muito bem estabelecidos e definidos, principalmente aqueles referentes às áreas financeira, de marketing, de edição e de planejamento estratégico), tende a possuir, mesmo que de forma “amadora”, uma equipe dedicada e engajada. Isso permite o desenvolvimento de um trabalho de A&R<sup>22</sup>, de marketing e de produção de videoclipes que respeita as peculiaridades e características do artista em todos os aspectos. O resultado é um trabalho com muito mais personalidade e que, quando bem-sucedido, acaba posicionando muito bem o artista na cena, seja pela autoralidade ou pela rede de fãs e admiradores conquistados em seu nicho.

### **5.1.2. A CRIVO e a Cena Independente**

Para identificar um talento extraordinário ainda em seus primeiros estágios de desenvolvimento, é preciso estar em contato com os nichos: estar na rua, nos bailes funk, nos festivais independentes. Existe uma distância entre a gravadora e a periferia que dificulta que esse trabalho seja bem feito *in-house*. Além disso, a cena musical muda muito rápido, funde e

---

<sup>22</sup> Sigla para Artista e Repertório, uma função existente em selos e gravadoras com atribuição de gerir o relacionamento do artista com a gravadora, pelo gerenciamento da etapa de criação e produção musical e pela prospecção de novos artistas.

ramifica gêneros a uma velocidade estonteante e é preciso ter fôlego e tempo para acompanhar tudo o que está acontecendo para além dos *charts* e *playlists mainstream*. Muitas vezes, uma conversa inspirada em um dia no estúdio certo, com os artistas e produtores certos, pode mudar o rumo de toda uma cena musical.

O trabalho da CRIVO com a Warner começa neste ponto. A estratégia básica da CRIVO é se capilarizar pela indústria musical através de conexões complementares de trabalho. Em outras palavras, a CRIVO busca a formação de parcerias de trabalho com profissionais de áreas que dão suporte ou que se complementam com as atividades chave do selo, como diretores de audiovisual, vendedores de show, produtores musicais, fotógrafos, maquiadores, técnicos de luz e som, músicos profissionais, dentre outros, construindo uma rede de confiança que garanta a realização de obras videofonográficas com alto nível de qualidade e que estejam em sinergia com o nicho focalizado. Graças a isso, a empresa tem conseguido trabalhar com profissionais emergentes, principalmente das cenas do hip-hop, trap<sup>23</sup>, rap e R&B, da cena do funk, e da cena de nova-MPB<sup>24</sup> também. A presença ativa nas redes sociais, principalmente no Twitter, onde a própria lógica de funcionamento da plataforma permite que novos talentos viralizem e emerjam de forma muito mais orgânica que as demais mídias sociais, contribui nesse processo de “garimpo” de talentos potenciais em áreas que não apenas se restringem à performance artístico-musical, mas que também contemplam design, artes gráficas, produção audiovisual, marketing, dentre outras.

## 5.2. O Projeto Hangar

O projeto Hangar traduz-se no desenvolvimento de seis novos artistas de gêneros relacionados com a música urbana através do lançamento de dezoito fonogramas acompanhados de videofonogramas (popularmente conhecido como videocliques) durante o período de doze meses (ou um ano). No final do projeto, a Warner Music Brasil teve até seis meses para fazer sua opção por contratar ou não o artista para o seu *casting*. Além disso,

---

<sup>23</sup> Ritmo moderno derivado do rap e nascido em Atlanta em meados dos anos 2010. Atualmente, é um dos principais ritmos do mundo, com artistas como Travis Scott, Drake e Rick Ross dominando as paradas globais. Os elementos da batida do trap, como o 808 e o hi-hat são, hoje, parte da linguagem comum de produções pop e o gênero vem se espalhando pelo mercado da música de todo o planeta.

<sup>24</sup> Nova MPB: Movimento de novos artistas com forte influência de ritmos tradicionais brasileiros misturados a estética moderna de canção, podendo se utilizar de beats eletrônicos, passagens versadas como rap etc.

existiu a previsão de entrega de um relatório detalhando todo o rendimento alcançado por cada um dos artistas, assim como do projeto como um todo, rendimento esse que foi medido através de KPIs pré-acordados em reunião com a diretoria da *major*.

Ficou acordado em reunião que a CRIVO teria autonomia na escolha das canções a serem fixadas (gravadas e transformadas em fonogramas), na criação e na produção dos videoclipes e no desenho dos planos de marketing para cada fonograma. A estrutura da Warner esteve disponível como suporte para a execução, principalmente, dos planos de marketing. Para garantir um acompanhamento mais próximo, ficou acordado que o início de cada ciclo de lançamento (cujo processo será detalhado *a posteriori*, mas que possui marco inicial na escolha da música a ser gravada) seria feito em conjunto com a Warner, mais especificamente, com o setor de A&R (Artista e Repertório).

A remuneração da CRIVO pelo trabalho se deu por dois formatos. Uma parte do orçamento aprovado para o projeto custeou os gastos relacionados ao espaço físico e à contratação de pessoal competente para a realização do trabalho, assim como uma ajuda de custo para os profissionais da CRIVO envolvidos diariamente no projeto. Somado a isso, para cada fonograma lançado, a CRIVO ganhou um percentual condizente com a sua posição de selo produtor dos fonogramas com a transferência dos direitos sobre a master à Warner Music Brasil. Como apresentado anteriormente, um selo musical funciona como uma pequena gravadora, cuidando de todo o processo de criação, de produção, de distribuição e de marketing dos seus artistas. Vale pontuar que esse aspecto do projeto fez a CRIVO abarcar em seu rol de competências tarefas que vão muito além do trabalho de *manager*, como A&R, marketing, distribuição e edição.

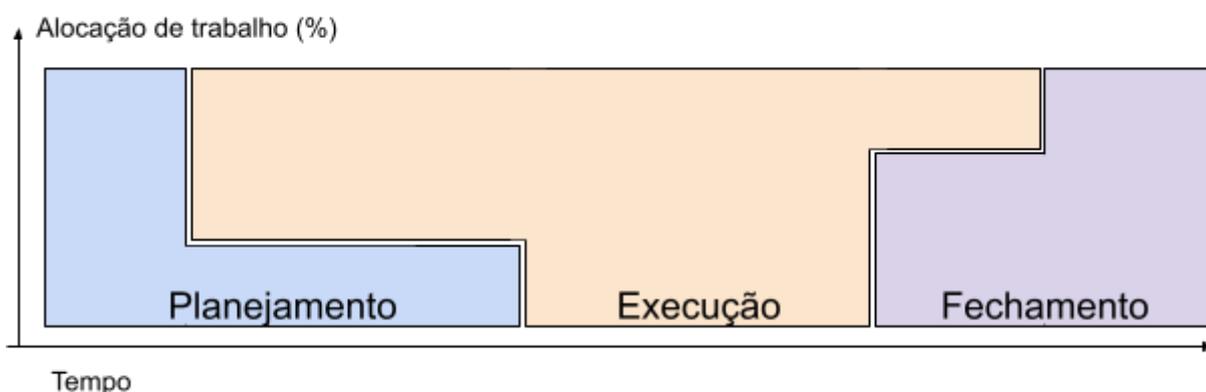
Finalmente, a Warner esteve livre para contratar os artistas participantes do projeto a qualquer momento, mesmo que isso interrompesse o fluxo de lançamentos deste artista dentro do cronograma previamente aprovado. O capital investido que não fora utilizado teria seu destino definido caso a caso.

Importante ressaltar que a execução do projeto foi atravessada pela pandemia de COVID-19, catástrofe sanitária e ambiental que teve impacto global, remodelando totalmente a forma de se trabalhar e de (con)viver, forçando a todos a adaptação ao trabalho em casa e remoto. No universo do *music business*, esse impacto foi ainda mais agudo, com shows

cancelados e inviabilizados durante quase dois anos, além da impossibilidade de se ter sessões presenciais de estúdio, para a criação e a gravação de novas músicas, e de se juntar equipes de audiovisual para a produção de videoclipes. Este lamentável imprevisto acabou por se traduzir em um *backlog* de seis meses que estendeu o término do projeto Hangar para junho de 2021 e cujas consequências serão avaliadas nas seções posteriores.

Para uma melhor compreensão, pode-se dividir o projeto Hangar em três fases: 1) Planejamento; 2) Execução e; 3) Fechamento. Cada fase foca na característica do trabalho, sendo a primeira fase centrada em planejamento e negociação; a segunda, em criação e lançamento de produtos; e a terceira, na avaliação do desempenho de cada *player* envolvido no projeto, assim como na opção de contratação por parte da Warner dos artistas. O gráfico 2 representa esquematicamente as diferentes fases do Hangar.

**Gráfico 2** - As fases do projeto Hangar em termos de alocação de tempo e recursos



**Fonte:** do Autor

Apesar de serem fases distintas, cada etapa gera insumo e é retroalimentada tanto pela etapa posterior quanto pela anterior. Em determinados momentos do ciclo de vida do projeto, temos a sobreposição de etapas, principalmente entre Planejamento e Execução, uma vez que o desempenho – seja dos fonogramas lançados, seja da equipe na execução físico-financeira do projeto – traz novas informações que servem como *feedback* para lapidar o trabalho de

Planejamento, por exemplo. Detalharemos um pouco mais cada etapa, assim como suas inter-relações nas seções a seguir.

### 5.2.1. Planejamento e negociação do projeto Hangar

Para a realização do projeto, primeiramente foi apresentada uma proposta à Warner Music Brasil, envolvendo uma relação de entregas, um cronograma de execução e um orçamento resumido. Uma reunião foi realizada para explicar um pouco melhor as ideias e as entregas, assim como para alinhar expectativas. Como explicado acima, o projeto propôs a entrega de seis fonogramas de seis artistas diferentes ao longo de um ano. As figuras 7 e 8 apresentam, respectivamente, uma parte do e-mail com a proposta enviada e fragmentos da planilha orçamentária original apresentada.

**Figura 7** - E-mail com proposta à WMB sobre o projeto Hangar



**Fonte:** CRIVO (2020)

Nas conversas iniciais entre CRIVO e WMB, o interesse mútuo de desenvolver algum trabalho juntos se materializou na forma de uma primeira proposta, que foi apresentada “de boca” e consistia de um orçamento de R\$ 50.000,00. Esta verba seria destinada à produção e

ao lançamento de dez fonogramas com clipes de dez artistas novos diferentes, com o objetivo de apresentar à gravadora e ao mercado nomes promissores vindos de regiões periféricas.

Após uma análise interna, a CRIVO percebeu que poderia ser mais interessante para ambas as partes se houvesse um trabalho focado em menos artistas e com um investimento que contemplasse, na medida do possível, todas as esferas do trabalho de se produzir, se desenvolver e se lançar um artista no mercado. Com isso, a proposta foi ampliada e ajustada, buscando detalhar com maior transparência todos os custos que estariam envolvidos não só nas etapas de produção musical e de produção audiovisual, mas também naquelas de marketing, publicidade, jurídico, estrutura e assessoria de imprensa. A nova proposta consistia no lançamento de seis artistas cada um com um fonograma durante o ano de 2020 e um investimento total de R\$ 240.000,00. Ela foi detalhada, justificada e formalizada através do envio de um e-mail direto para o presidente da Warner com o orçamento detalhado anexado.

**Figura 8 - Orçamento inicial detalhado do projeto Hangar enviado à WMB**

Total													
R\$240.000		Despesas											
		jan.	fev.	mar.	abr.	mai.	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
Produção Fonográfica	Total mensal:	R\$4.000	R\$20.000	R\$24.000	R\$20.000								
	Gravação de Voz	R\$800											
	Beat	R\$200											
	edição	R\$200											
	mixagem	R\$200											
	masterização	R\$200											
	Locomoção equipe, insumos, soft	R\$800											
	arranjador e banda	R\$1.200											
	Outros												
Produção Audiovisual	Total mensal:	R\$11.750	R\$20.000										
	Direção de Arte	R\$1.000											
	Iluminação	R\$1.000											
	Equipamento	R\$2.750											
	Escape	R\$1.000											
	Locomoção	R\$800											
	Alimentação	R\$1.000											
	Figurino	R\$1.000											
Edição Musical	Total mensal:	R\$0											

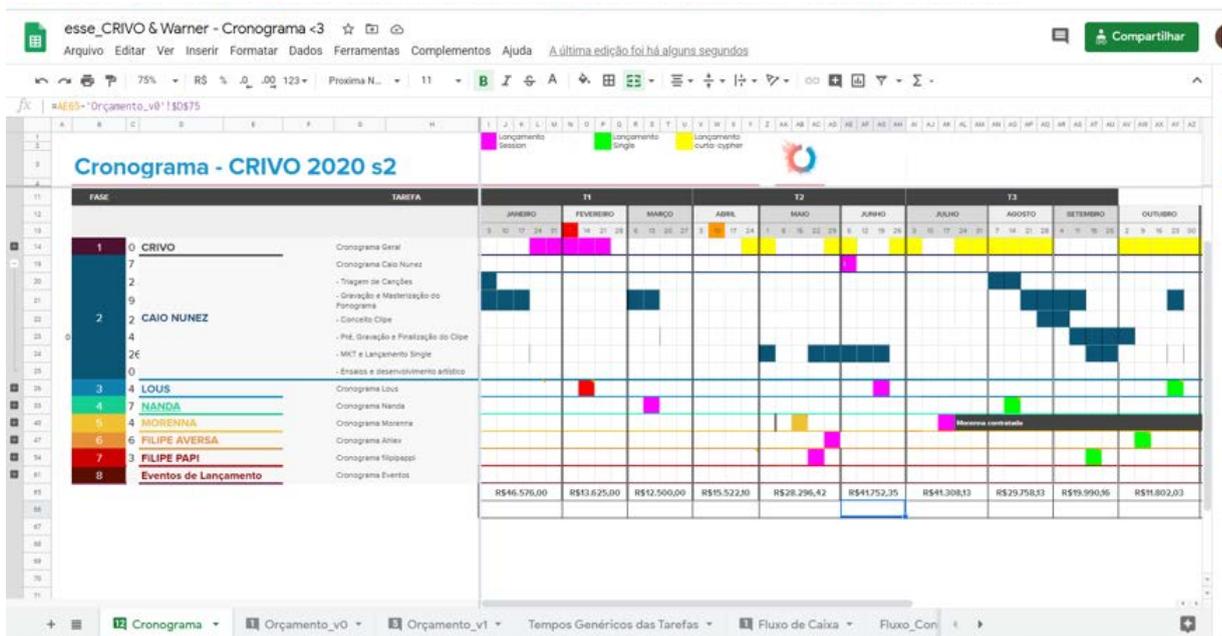
**Fonte:** CRIVO (2020)

O detalhamento, tanto da proposta quanto do orçamento, foi fundamental para permitir à diretoria da WMB enxergar o projeto e seu potencial estratégico para a companhia, ao mesmo tempo em que ilustra o profissionalismo e o conhecimento sobre o negócio e o mercado por parte da CRIVO. A resposta ao e-mail veio no mesmo dia, perguntando sobre a

propriedade das masters e solicitando uma reunião presencial para discutir o projeto proposto na presença dos A&Rs da companhia.

Pouco tempo e duas reuniões depois, a proposta evoluiu para o lançamento de dezoito fonogramas, três para cada artista, durante um ano. Com isso, houve um incremento financeiro relativo, de forma a fazer com que a CRIVO conseguisse dar conta do projeto com o nível de qualidade exigido e dentro das expectativas de rendimento esperadas. O projeto foi então consolidado em uma apresentação e descrito através de uma planilha, com uma aba contendo o cronograma do projeto onde o investimento estava distribuído mensalmente, e outra aba com a tabela orçamentária detalhada. As figuras 9 e 10 mostram um fragmento das tabelas criadas.

**Figura 9 - Cronograma detalhado do projeto Hangar enviado à WMB**



**Fonte:** CRIVO (2020)

**Figura 10** - Orçamento revisado do projeto Hangar enviado à WMB

Total		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
-R\$1.165,96		R\$25.716,49		R\$47.566,49		R\$27.816,49		R\$47.566,49					
R\$290.998,96		<b>Despesas</b>											
<b>Produção Fonográfica</b>		R\$1.000,00	R\$1.667,94	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$5.000,00	R\$2.468,22	R\$5.000,00	R\$1.378,97				
Gravação de Voz		R\$800,00	R\$100,00	R\$800,00		R\$800,00		R\$800,00					
Beat		R\$1.000,00	R\$300,00	R\$50,00				R\$1.300,00	R\$1.000,00	R\$1.200,00			
Mús e Músico		R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00		R\$1.000,00	R\$1.000,00				
Logística		R\$1.000,00	R\$178,94	R\$400,00				R\$100,00	R\$400,00				
Arrojador e Banda		R\$800,00		R\$1.400,00									
Obr			Low		Avan		Novena		Novis				
<b>Produção Audiovisual</b>		R\$11.670,00	R\$1.390,91	R\$11.670,00	R\$1.390,91	R\$13.770,00	R\$1.390,91	R\$11.670,00	R\$1.390,91				
Suprimento e Máquinas		R\$1.000,00		R\$1.000,00		R\$1.000,00		R\$1.000,00					
Equipamento		R\$1.500,00		R\$1.500,00		R\$1.500,00		R\$1.500,00					
Equip		R\$1.000,00		R\$1.000,00		R\$1.000,00		R\$1.000,00					
Locação		R\$200,00		R\$200,00		R\$200,00		R\$200,00					
Alimentação		R\$300,00		R\$300,00		R\$300,00		R\$300,00					
Hospedagem						R\$100,00		R\$100,00					
Locação		R\$100,00		R\$100,00		R\$100,00		R\$100,00					

**Fonte:** CRIVO (2020)

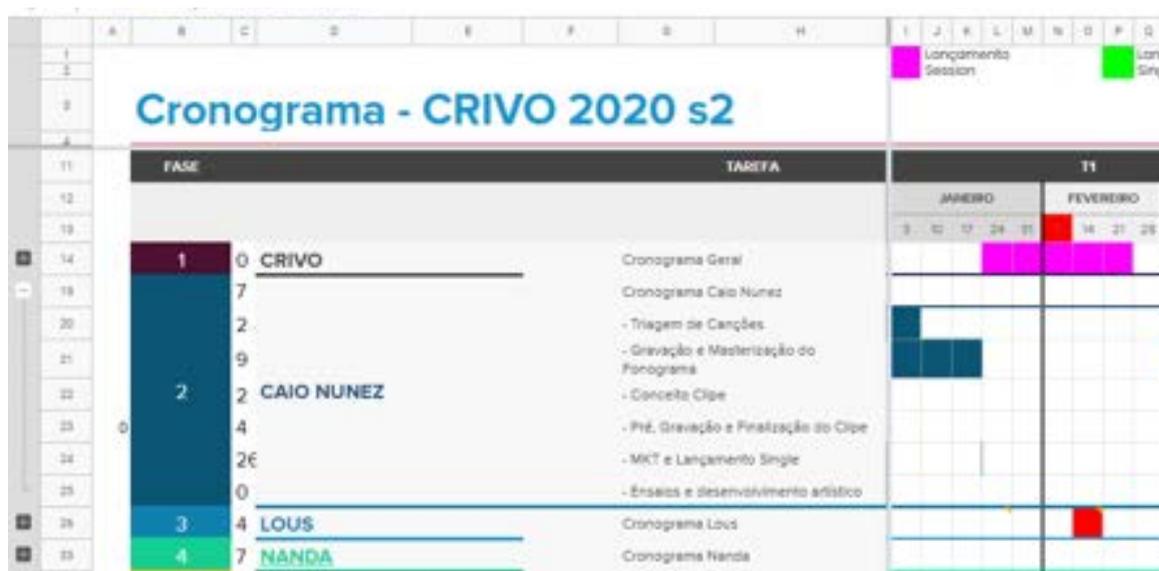
Em resumo, o cronograma de lançamentos, conhecido internamente como *release schedule*, e o orçamento detalhado foram essenciais não só para mostrar maior confiabilidade frente à Warner, mas também para que o projeto fosse conduzido com clareza e objetividade. Sendo utilizadas como um ponto de partida, as primeiras versões desses artefatos de gestão foram, com um frequência, ao menos, trimestral, revisadas e atualizadas de acordo com o andamento do projeto, levando em conta os imprevistos, a performance dos lançamentos e a relação de interesse da gravadora para com os artistas. Adiante, detalharemos um pouco mais os artefatos, pois se tratam de modelos incorporados no planejamento e na gestão de projetos da CRIVO até hoje.

### 5.2.2. Cronograma e Orçamento do Projeto Hangar

As tabelas de cronograma e de orçamento criadas para descrever e organizar o projeto Hangar, tanto para uso interno da CRIVO quanto para a WMB, foram pensadas de forma bastante customizada, apesar de possuírem a experiência prática e teórica como guia.

O cronograma foi desenvolvido com o propósito de proporcionar uma visão sistêmica das entregas do projeto no tempo, além da somatória dos custos por mês – requisito necessário para que a Warner fosse capaz de discriminar em contrato os dispêndios financeiros mensais à CRIVO. Para tal, as colunas foram divididas por mês e subdivididas em semanas, tendo como dia da semana de referência a sexta-feira, dia mais comum para lançamentos de novas músicas (muito em virtude da atualização semanal de quase todas as playlists editoriais do Spotify). As linhas foram divididas por artistas e subdivididas pelas diferentes etapas da cadeia produtiva de um fonograma, partindo da criação ao trabalho de sustentação comercial da música no mercado.

**Figura 11** - Detalhamento da estrutura do Cronograma do projeto



**Fonte:** CRIVO (2020)

A partir da definição desses eixos e de suas respectivas subdivisões, foi desenvolvido um sistema de legenda que refletia a estratégia de abordagem para a execução das entregas e para a duração total e individual de cada etapa da cadeia produtiva em termos de semanas. A estratégia desenvolvida será detalhada posteriormente, mas, em síntese, os dezoito fonogramas foram divididos em três tipos, sendo eles: “session” (representado pela cor rosa), “single” (representado em verde claro) e “curta-cypher” (representado em amarelo). Utilizando a funcionalidade de agrupar linhas, foram criadas duas visualizações para a tabela,

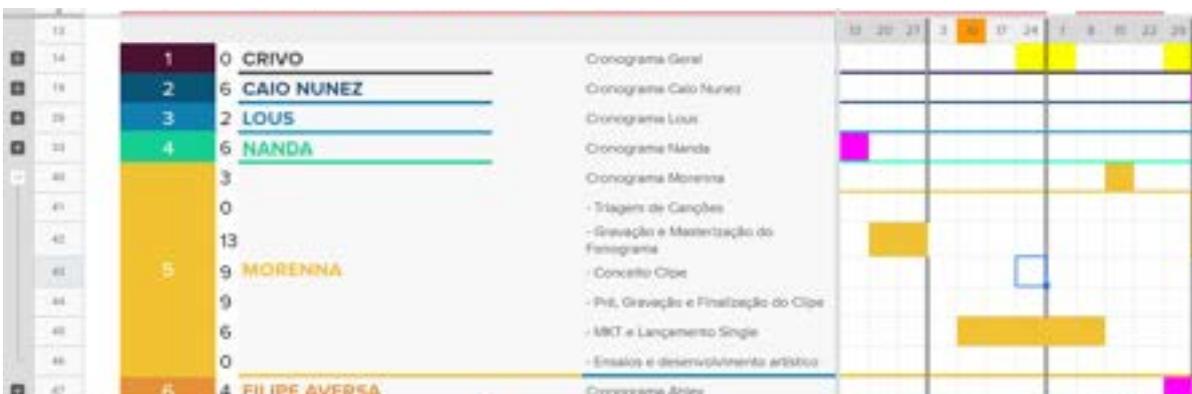
uma que traduzia o *release schedule* (programação de lançamentos) do projeto e outra que mostrava o tempo de duração de cada etapa, inspirada no gráfico de Gantt.

**Figura 12** - Detalhamento do Cronograma do projeto: Visualização *release schedule*



Fonte: CRIVO (2020)

**Figura 13** - Detalhamento do Cronograma do projeto: Visualização Gantt



Fonte: CRIVO (2020)

A visualização no formato Gantt, trazendo tempo de duração, em semanas, de cada etapa da cadeia produtiva serviu, principalmente, para auxiliar na criação de uma estratégia de lançamentos que respeitasse um período máximo entre lançamentos, de um mesmo artista, de até três meses e que fosse viável do ponto de vista da capacidade produtiva disponível para o projeto. Se apenas a visualização de *release schedule* fosse utilizada, não seria possível avaliar o grau de disponibilidade da equipe da CRIVO para a realização da etapa, o que,

invariavelmente, resultaria em um *release schedule* que, embora pudesse fazer sentido à primeira vista, seria impossível de ser executado.

**Figura 14** - Detalhamento do Orçamento do projeto: Visualização Itens de Custo.

Total	-R\$1.165,96	R\$ 25.716,49	R\$ 47.566,49	R\$ 27.816,49
<b>R\$290.998,96</b>	<b>Despesas</b>			
		mês 1	Executado	mês 3
			Executado	mês 5
<b>Produção Fonográfica</b>		R\$5.000,00	R\$1.667,94	R\$5.000,00
Gravação de Voz		R\$800,00	R\$300,00	R\$800,00
Beat		R\$1.600,00	R\$300,00	R\$500,00
Mix e Master		R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$1.000,00
Logística		R\$1.000,00	R\$17,94	R\$800,00
Arranjador e banda		R\$600,00		R\$2.400,00
Outs		Low	Aversa	Morena
<b>Produção Audiovisual</b>		R\$11.673,00	R\$1.590,91	R\$11.673,00
Outs		Low	Aversa	Morena
<b>Edição Musical</b>		R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Peças de Comunicação</b>		R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
<b>Distribuição Digital</b>		R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00

Fonte: CRIVO (2020)

A tabela do orçamento detalhado seguiu algumas diretrizes semelhantes às do cronograma, como a divisão das colunas por mês e das linhas por etapas da cadeia produtiva, havendo inclusive um link entre as tabelas que possibilitou o cálculo do valor mensal a ser transferido pela WMB ao projeto – funcionalidade essa que será explicada mais à frente. Com o objetivo de possibilitar uma rápida visualização da quantia já alocada, a célula escolhida para receber o “Total” foi a A2, no canto superior esquerdo. Essa célula recebe a somatória final de cada etapa e apresenta o resultado em tempo real.

Os custos foram divididos em dois tipos, custos por artista e custos fixos mensais (que, posteriormente, foram distribuídos igualmente entre cada artista no relatório de prestação de contas). Cada etapa foi subdividida de acordo com “o que” estávamos gastando, podendo ser o cachê, o salário ou o custo de serviço de um profissional (como em “Mix e Master” ou “Arranjador e Banda”) ou o custo de uma tarefa de apoio da etapa (como em “Logística” ou “Gravação de Voz”). A funcionalidade de agrupar linhas foi novamente utilizada para

proporcionar duas formas de leitura, uma simplificada e outra detalhada, da tabela orçamentária. Um pouco mais adiante no tempo, durante a execução do projeto Hangar, foi adicionada uma coluna chamada “Executado”, cuja célula foi pintada de amarelo, para fazer o acompanhamento do valor efetivamente gasto e a comparação “em tempo real” com o valor originalmente planejado. Vale ressaltar que a planilha teve algumas linhas de custo remanejadas durante a execução do projeto, a fim de melhor se encaixar na realidade.

**Figura 15-** Fórmula de integração entre as tabelas de Orçamento e Cronograma



**Fonte:** CRIVO (2020)

Para conectar as tabelas e definir o custo de cada mês do projeto, foi utilizada uma somatória que levava em conta o valor previsto para determinada etapa multiplicado pelo volume de trabalho relacionado a essa etapa em determinado período de tempo. Para exemplificar melhor, o cálculo levou em consideração a quantidade de semanas que cada etapa durava e quantas vezes ela se repetia no decorrer do projeto. Ou seja, se determinada etapa durasse três semanas e se repetisse três vezes, teríamos um volume de tempo gasto total de nove semanas. A partir disso, pegou-se o valor total para a etapa obtido na tabela de orçamento e, para cada semana utilizada, esse valor era multiplicado por um fator de 1/semanas totais. Aplicando essa fórmula para o exemplo descrito, se temos um valor total da

etapa de R\$ 9.000,00 e um total de nove semanas, cada célula-semana (pintada na tabela 15 de vermelho) representa R\$ 1.000,00 gastos com a etapa.

A automatização do cálculo se deu através da inclusão de um número escondido em cada célula da etapa, podendo ser ele “1”, caso a etapa ocorresse naquela célula-semana ou “0” caso não houvesse trabalho relacionado à etapa naquela célula-semana. A figura 16 revela o número oculto e ajuda na compreensão do mecanismo de cálculo.

**Figura 16 - Método de automatização do cálculo total mensal**



**Fonte:** CRIVO (2020)

Além das duas abas descritas e detalhadas acima, a planilha geral do projeto também conteve uma aba de apoio chamada “tempo genérico das tarefas”, onde foram discriminados o tempo médio para cada tarefa e cada etapa do projeto. Ela serviu de insumo no cálculo do valor por mês e no planejamento de produção.

**Tabela 1** - Tempo genérico de execução das tarefas-chave do projeto Hangar

	A	B	C	D	E
1		Tempos Genéricos	Single		
2					
3		Cod. Tarefa	Tempo	Predecessora	
4	1	Fonograma	4 Semanas		
5	1.1	Composição	Indefinido	-	
6	1.2	Triagem de Canções	1 Semana	1.1	
7	1.3	Gravação do Fonograma	2 Semanas	1.2	
8	1.4	Masterização do Fonograma	1 Semana	1.3	
9	2	Videoclipe	5 Semanas		
10	2.1	Conceito do Videoclipe	1 Semana	2.1	
11	2.2	Pré-Produção do Videoclipe	1 Semana		
12	2.3	Gravação do Videoclipe	1 Semana	2.2	
13	2.4	Finalização do Videoclipe	2 Semanas	2.3	
14	3	Marketing	5 Semanas		
15	3.1	Definição da Estratégia de Lançamento	1 Semana	2.1	
16	3.2	Organização da Est. Lançamento	1 Semana	3.1	
17	3.3	Campanha de Lançamento	2 Semanas	3.2	
18	3.4	Lançamento do Single	1 Semana	3.3	

**Fonte:** CRIVO (2020)

Para suportar a gestão financeira do projeto, foi adicionada também uma aba com uma tabela de fluxo de caixa originada a partir do extrato bancário da conta jurídica da CRIVO. Essa tabela será melhor detalhada na seção sobre a execução do projeto.

Todos os artefatos exibidos nesta seção foram tecnologias essenciais tanto para a gestão do projeto quanto para aumentar o nível de confiança da WMB na capacidade de gestão da CRIVO. Desenvolvidos já prevendo a necessidade de flexibilização do planejamento durante a execução do projeto, cada tabela foi tendo sua informação atualizada a cada ciclo de lançamento. Ao final, os artefatos e suas sucessivas versões serviram como um livro que descreveu os desafios e gargalos encontrados no decorrer do Hangar. Ambos os modelos são utilizados até hoje para diferentes projetos da CRIVO.

### 5.2.3. Os artistas do projeto Hangar

A escolha dos artistas participantes do projeto se deu por dois critérios principais: originalidade/personalidade artística e diversidade. Por originalidade, foi buscado traços que fizessem do artista único e que, por conseguinte, o destacassem no mercado. A partir disso, buscou-se abranger todos os principais gêneros da chamada “música urbana”. Ao final da seleção, os seguintes artistas e gêneros, respectivamente, foram contemplados: a) Nanda,

Funk Carioca; b) Filipe Papi, R&B; c) Aversa; Trapsoul/ R&B/ Pop; d) Caio Nunez, Nova-MPB; e) Lous, Rap/Trap; e f) Morenna; Pop.

Cada um dos artistas foram apresentados com algumas de suas guias, fotos e um breve perfil para o presidente da Warner Music Brasil, Sergio Affonso, que deu sua impressão sobre o potencial e teceu considerações sobre o trabalho a ser realizado. Vale relatar que a artista que mais chamou sua atenção foi a cantora pop Morenna, que o fez, de acordo com suas próprias palavras, sentir o mesmo sentimento de quando descobriu Iza. Outra artista que se destacou aos seus olhos e ouvidos foi a funkeira Nanda.

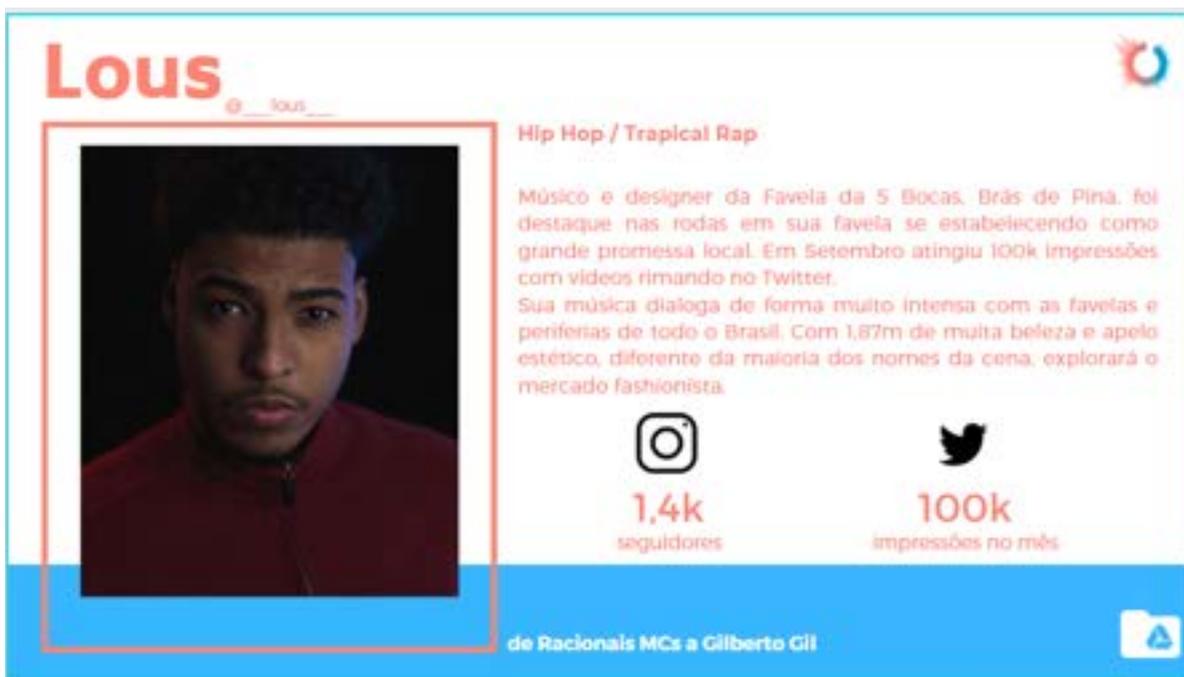
Mais um ponto importante a se ressaltar é que a CRIVO teve carta branca e (quase) total liberdade na escolha dos artistas, das músicas a serem lançadas e do desenvolvimento das estratégias de marketing para cada produto. Essa extrema liberdade, aliada ao ineditismo do projeto dentro da Warner Music Brasil, acabou por gerar alguns pontos de confusão e tensão que prejudicaram alguns lançamentos, principalmente os primeiros. No meio disso tudo, uma pandemia global sem precedentes alterou as perspectivas de receitas relacionadas a apresentações ao vivo e restringiu o direito de ir e vir, forçando uma completa reestruturação de todo o planejamento e de todo o *modus operandi* de se criar, se gravar, se filmar e se vender música.

Como previamente mencionado, o planejamento incluía a entrega de dezoito fonogramas, todos acompanhados de videofonograma (clipe musical) e uma campanha de marketing. Cada artista escolhido para o projeto representava um gênero que já possuía, ou tinha, potencial de ganhar espaço no mercado no decorrer do projeto. Seguindo essa lógica, foram selecionados os seguintes artistas:

#### **5.2.3.1. Lous (Rap/Trap)**

Lous é “cria” das Cinco Bocas, localizada na Zona Norte do Rio de Janeiro, no bairro de Brás de Pina. Rapper e designer, aos 12 anos iniciou sua carreira musical como trompetista da igreja onde frequentava. Ganhou destaque nas batalhas de rap da região.

**Figura 17** - Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Lous

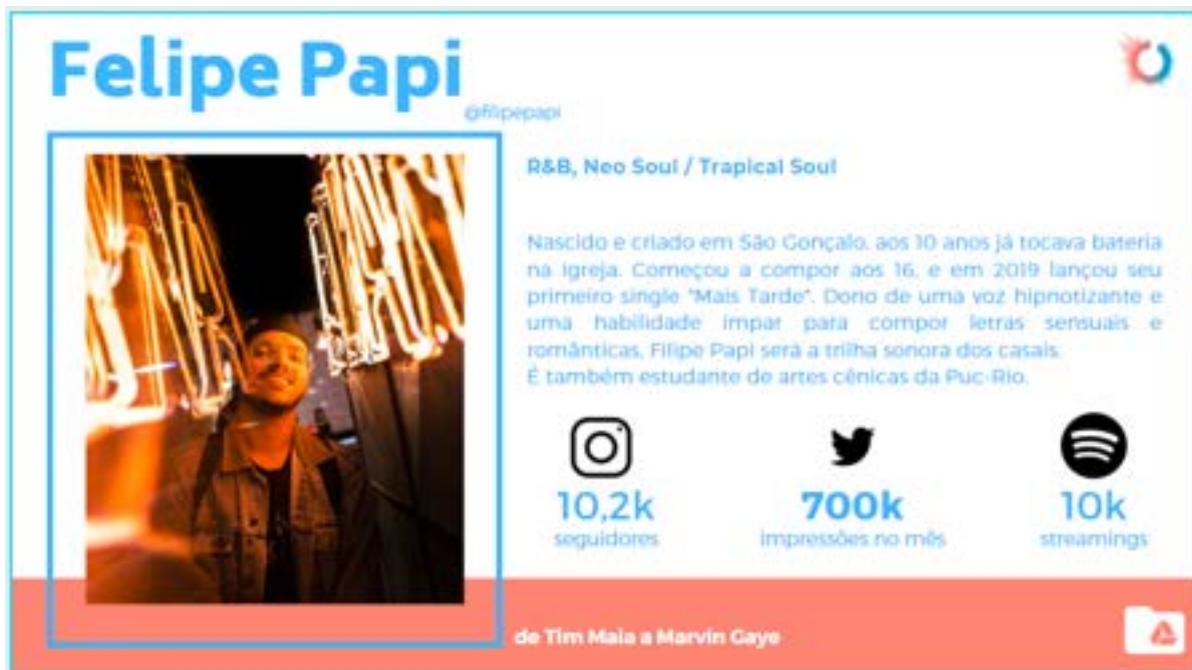


**Fonte:** CRIVO (2020)

### 5.2.3.2. Filipe Papi (R&B)

Artista nascido e criado em São Gonçalo, município do Rio de Janeiro, o cantor e compositor de Pop/R&B, com influências do Pagode, Neo Soul, Trap e que passeia por outras sonoridades, Filipe Papi iniciou sua caminhada com seu primeiro lançamento intitulado “Mais Tarde”, em 2019, dando o primeiro passo na sua carreira profissional. Um ano depois, lançou seu EP de estreia, “Vênus”, em 31 de outubro de 2020. O cantor traz seu talento e sua originalidade em seus sons repletos de alma, voz e sentimento que proporcionam uma musicalidade única.

**Figura 18** - Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Filipe Papi



**Fonte:** CRIVO (2020)

Notado por artistas da cena como Gloria Groove, Davi Sabbag, Budah e Coruja BC1 (com quem tem um dos seus maiores hits), Papi tem conquistado fãs e números expressivos a cada lançamento, chegando a milhares de streamings nas plataformas digitais em tão pouco tempo.

Quando criança, sonhava em ser artista, desejo que o levou ao teatro da escola na adolescência, ganhando prêmios por sua atuação em peças autorais em festivais locais, e, eventualmente, ao curso de Artes Cênicas na PUC-Rio. Durante grande parte de sua infância, tocou bateria nos cultos da igreja frequentada por sua família. Em 2019, gravou um único vídeo cantando uma música autoral e o publicou nas redes sociais. Foi o suficiente para criar um burburinho no meio do R&B brasileiro.

#### 5.2.3.4. Nanda (Funk)

Fernanda Chagas, mais conhecida como Nanda é uma jovem cantora, natural de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, de 26 anos, que começou sua jornada artística no rap, passou pelo R&B até chegar no funk. Foi no funk que ela se encontrou e sentiu tanta confiança a ponto de se mudar para o estado do Rio de Janeiro para morar no morro da Pereira da Silva, uma favela em Laranjeiras, zona sul da cidade do Rio de Janeiro, a fim de se aproximar da cultura e do gênero.

Figura 19 - Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Nanda

A ficha de apresentação da artista Nanda, criada pela CRIVO, apresenta o nome 'Nanda' em letras grandes e vermelhas no topo esquerdo, com o handle '@oficialnanda' logo abaixo. À esquerda, há uma fotografia de Nanda em um cenário urbano, vestindo uma blusa vermelha e preta. À direita, o gênero 'Funk / Trapical' é destacado. Um texto descritivo em português afirma: 'Ar novo no gênero. Vinda de Porto Alegre, Nanda transpira Rio de Janeiro em seu último lançamento "Uma Sentada Diferente". Bonita, carismática, sexy e maliciosa, aparenta ser recatada, mas surpreende com suas letras. Sua imagem pode ter boa inserção no mercado internacional. Dança e canta muito bem, permitindo pluralidade e versatilidade dentro da construção de suas músicas.' Abaixo do texto, três ícones representam suas redes sociais: Instagram com 2,8k seguidores, YouTube com 50k visualizações e Spotify com 2k streamings. No rodapé, há o nome 'de Marisa Monte a Ludmilla' e o logo da CRIVO.

Fonte: CRIVO (2020)

Por volta de julho de 2019, Nanda lançou seu primeiro single no Spotify, chamado “Uma Sentada Diferente”. A música performou muito pouco, quase não passando dos mil *streams*, mas chamou nossa atenção, junto dos vídeos que ela postou em seu instagram cantando outros de seus funks a capella. Existia nela uma atitude e uma versatilidade nas suas letras de funk que poderia ajudá-la a acompanhar o vai e vem do extremamente volátil e inventivo mercado de funk sem perder sua identidade. Além disso, sua imagem passava a

impressão de ser uma pessoa muito genuína, que se conectaria com as suas fãs como uma figura alcançável, algo como uma “*Girl Next Door*”.<sup>25</sup>

#### 5.2.2.4. Moreenna (Pop)

Moreenna canta e dança desde criança. Formou, em 2016, o grupo Solveris, seu primeiro grupo de música autoral, chamando atenção da cena e sendo eleito Artista Revelação de 2018 pelo portal Genius, após lotar o Circo Voador (RJ) abrindo o show do artista Rubel.

Figura 20 - Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Moreenna

A ficha de apresentação da artista Moreenna, criada pela CRIVO. No topo, o nome "Moreenna" em azul, com o handle "@soumoreenna" e o logo da CRIVO. À esquerda, uma foto de Moreenna em um biquê vermelho segurando um chapéu de palha. À direita, o gênero "Pop, Dancehall e R&B / Tropical Pop" e um texto descritivo: "Cantora e compositora, joia nativa de Vila Velha (ES), dominou seu território, colocando 3500 pessoas no evento Bekoo das Pretas, em outubro, lançamento de seu primeiro single. Surgiu no cenário nacional em 2017 com o grupo 'Solveris' que em 2019 foi eleito 'Artista Revelação' pelo portal internacional Genius. Visual e sonoricamente original, excelente performer, será uma renovação na música Pop nacional." Abaixo, ícones e estatísticas: Instagram (11,6k seguidores), YouTube (120k visualizações) e Spotify (80,5k streamings). Na base, o texto "de Michael Jackson a Furacão 2000" e o ícone de uma caixa de alerta.

Fonte: CRIVO (2020)

Mirando voos mais altos, partiu em carreira solo e lançou seu primeiro EP Solo “Blá Blá Blá”, recebendo elogios de grandes artistas como Emicida e Baco Exú do Blues. Assinou, em 2020, um contrato artístico com a Warner Music Brasil, através de seu escritório de gestão CRIVO, lançando seu EP “Blá Blá Blá” em versão deluxe, com um remix feito pelo *duo*

<sup>25</sup> Trata-se de um termo muito popular em estudos de cultura de massa e que significa uma artista cujas personalidade e aparência parecem acessíveis aos olhos do público, facilitando sua identificação e a criação de um sentimento de atração por parte das massas consumidoras.

mundialmente famoso Tropkillaz. Ainda em 2020, lançou seu single “Videogame”, com produção de Pedro Lotto, que já acumula mais de 700 mil visualizações no Youtube. Em 2021, lançou “Açaí”, com produção e composição dos multi-platinas Ruxell e Pablo Bispo, além de “Euro”, um feat. com a estrela do rap nacional BK, produzida por Nansy (Baco Exú do Blues, BK, Florence).

#### 5.2.2.5. Caio Nunez (nova-MPB)

Dono de uma voz tenor doce, levemente rouca e cheia de verdade, Caio Nunez surge como um dos cantores e compositores mais criativos de sua geração, misturando MPB, R&B, Reggae, Trap e outros ritmos urbanos.

**Figura 21** - Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Caio Nunez

**Caio Nunez**  
@nunez.caio

Samba-funk / Tropical Groove

Cantor, compositor e guitarrista, natural da Zona Norte do Rio de Janeiro, traz em seu som moderno e tropical toda a ginga e alegria carioca, misturando samba-funk, trap, pop, hip-hop, funk.

Afrofuturista, mira o futuro enquanto traz consigo suas raízes, conquistando destaque em mídias digitais ao reunir equipe 100% negra no seu último clipe: *“De Madureira a Bagdá”*

10,7k seguidores

64k visualizações

85,5k streamings

de Djavan a Kendrick Lamar.

**Fonte:** CRIVO (2020)

Nascido e criado em Irajá, no subúrbio carioca, e influenciado pelo pai músico, Caio lançou seu primeiro EP “Akinauê” em 2016. Com o vídeo “Turquesa”, alcançou a marca de mais de 100 mil views pela página “Brasileiríssimos”, além de matérias em diversos veículos

pelo Brasil, Portugal, Moçambique e Angola. Seu EP de estréia foi considerado pelo portal “Armazém de Cultura”, de São Paulo, como um dos melhores discos do ano, ao lado de nomes como Lenine, Elza Soares e Maria Gadú. O álbum também gerou alguns shows que passaram por diversas cidades no Brasil.

No início de 2018, divulgou o clipe “Madureira à Bagdá”, distribuído pela plataforma VEVO e transmitido em canais de TV como MTV, Multishow e BIS. No ano seguinte, Caio apresentou, em parceria com o projeto Sofar Sounds, a inédita “Valongo”, gravada em um show realizado no Rio de Janeiro e “Afropunk” que chegou com um lyric vídeo inspirado na estética afrofuturista.

#### 5.2.2.6. Filipe Aversa (R&B/Pop)

Vindo de família militar, aprendeu desde cedo a se readaptar nos mais diferentes lugares, de Brasília a Fortaleza. Nasceu em São José dos Campos, interior do estado de São Paulo, mas foi no Rio de Janeiro que encontrou sua casa e identidade.

Figura 22 - Ficha de apresentação dos artistas da CRIVO: Filipe Aversa



Fonte: CRIVO (2020)

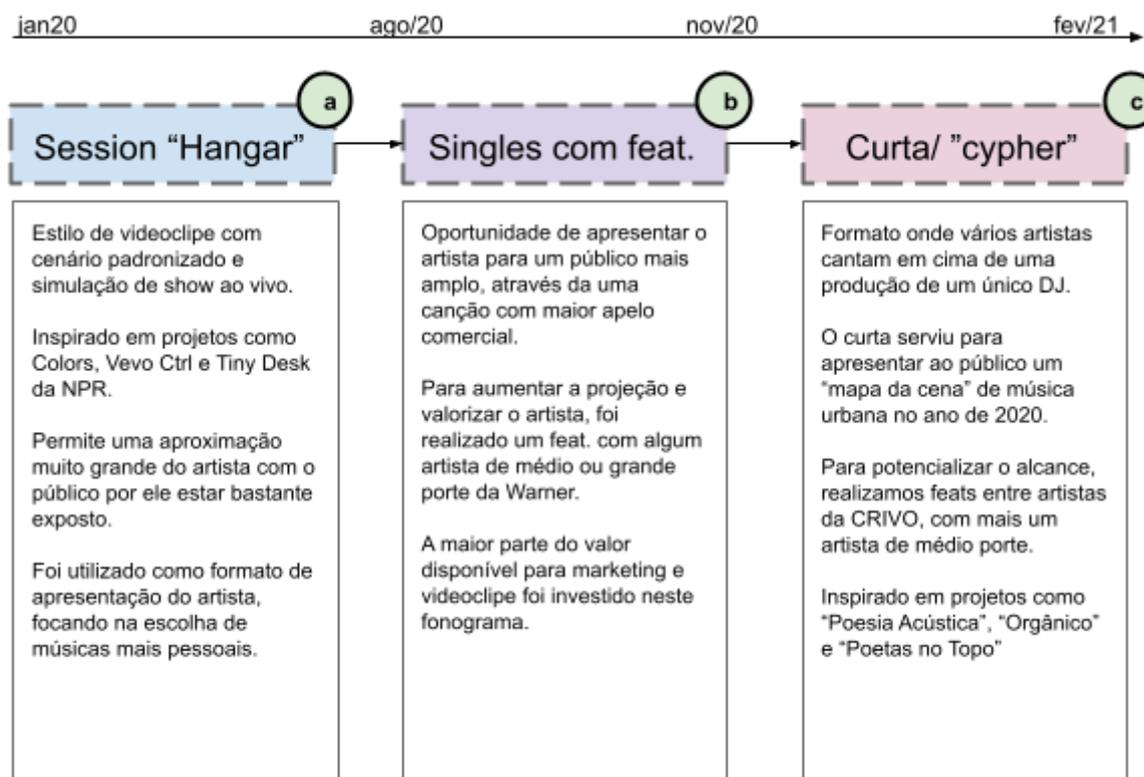
Focado em fazer sua carreira musical decolar, Aversa se dedicou ao trabalho tendo juntado dinheiro suficiente para montar seu próprio *home studio* onde lapidou suas habilidades como cantor e produtor. Aversa tem uma história marcada por determinação e disciplina, investindo alto em seu sonho artístico. Lançou seu primeiro trabalho, “Mina Confiante”, no início de 2019, mas foi em agosto do mesmo ano que se tornou mais conhecido, com a música “Perdendo o Juízo”, dueto feito com a influencer Leticia Castro, que acumulou 150 mil plays dentre YouTube e Spotify. Com um pop otimista, delicado e sensual, foi uma das apostas de 2020 do casting da CRIVO com a Warner Music Brasil.

Importante pontuar que esses artistas estavam em estágios diferentes da carreira. Lous, por exemplo, nunca havia lançado nenhuma música, tendo construído sua reputação artística em rodas de rimas da Zona Norte. Por outro lado, Morenna já havia alcançado reconhecimento no meio com seu grupo de hip-hop Solveris, e, no segundo semestre de 2019, com “Blá Blá Blá”, havia chamado a atenção de artistas do porte de Emicida, Tropkillaz e Baco Exu do Blues.

#### **5.2.4. Estratégia global de lançamentos e organização da produção**

Com um grupo de artistas bastante heterogêneo, a CRIVO optou por organizar a produção do projeto de forma a valorizar individualmente cada um, mas também a utilizar a diversidade para potencializar a reunião de talentos. Seguindo essa ideia, dividimos o projeto e seus lançamentos em três formatos: a) “*session*”, b) “*single*” e c) “*curta/cypher*”. Cada formato escolhido partiu de um estudo dos produtos que estavam sendo lançados no mercado, seu perfil e seu desempenho comercial. A seguir, iremos aprofundar cada formato bem como suas características principais.

**Figura 23** - Formatos de lançamento do projeto Hangar

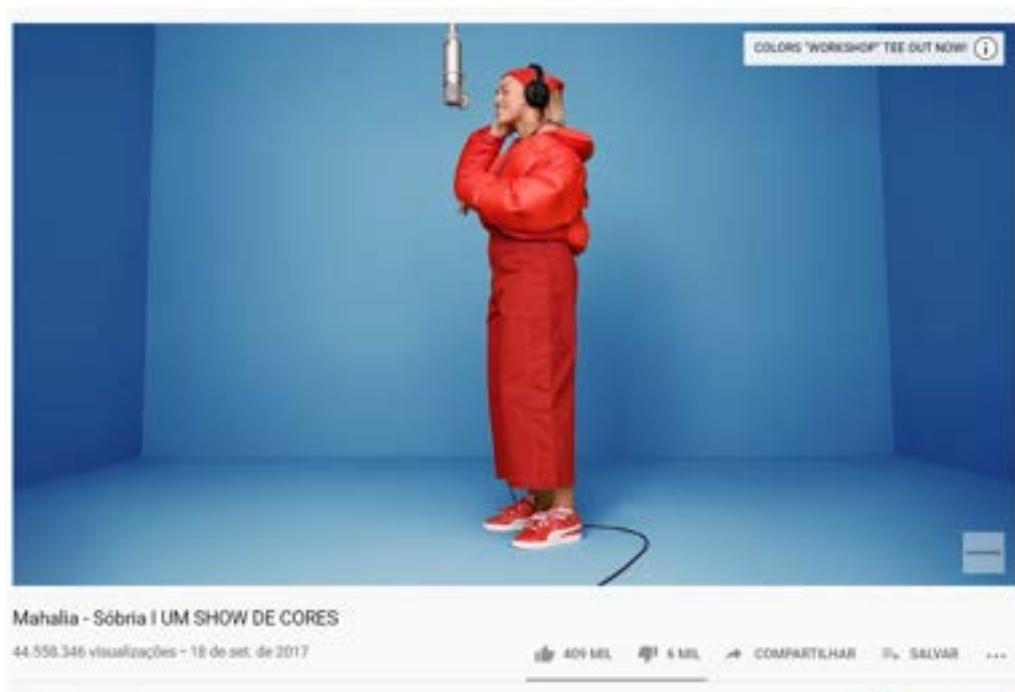


Fonte: CRIVO (2020)

### 5.2.3.1. Session Hangar

Nos últimos cinco anos, ganharam popularidade, na plataforma aberta de distribuição de vídeos Youtube, clipes onde artistas cantavam uma música autoral em um cenário padronizado, normalmente minimalista. Nessa configuração, a ausência de variedade cenográfica do formato amplificava o estilo dos artistas, tanto do ponto de vista musical e estético, quanto do ponto de vista identitário. O foco visual, então, se concentrava nas roupas e nos adereços, nos gestos e na postura do artista à frente do microfone, criando uma aproximação entre telespectador e artista. Na imagem abaixo, vemos a artista Mahalia, em Sober. Note-se que há cerca de 45 milhões de visualizações, um resultado expressivo para qualquer videoclipe, ainda mais se tratando de um formato de vídeo mais "simples". Ainda, os elementos estéticos minimalistas e precisamente pensados, principalmente sobre a cor do cenário e o figurino, dão a característica do projeto.

**Figura 24** - Frame da performance de um artista no canal Colors



**Fonte:** Youtube

O principal *benchmark* para o projeto Hangar foi o canal COLORS, originado em Berlim, Alemanha, em 2016. Com vídeos que chegam a passar a marca de 100 milhões de visualizações<sup>26</sup>, COLORS inovou ao trazer uma estética minimalista e intimista para os vídeos musicais. De acordo com a descrição na página do canal, o “COLORS é uma plataforma musical com estética única que apresenta talentos excepcionais ao redor do mundo, focada em promover os mais distintos novos artistas e sonoridades originais”<sup>27</sup> (em tradução livre). Com isso, a plataforma se tornou uma referência em estilo e em novos artistas, com uma curadoria que se estendeu, inclusive, para artistas brasileiros, como Rincon Sapiência<sup>28</sup>, Luedji Luna<sup>29</sup> e Liniker<sup>30</sup>.

<sup>26</sup> Para um canal voltado a um nicho, 100 milhões de visualizações é uma marca muito expressiva. Grandes hits do rap atual como “Anos Luz” de Matuê ou “Perdição” de L7NNON, possuem respectivamente 165 e 160 milhões de visualizações, para se ter a comparação.

<sup>27</sup> <https://www.youtube.com/c/COLORSxstudios/about> acessado em 12/02/2021.

<sup>28</sup> Rincon Sapiência ficou famoso nacionalmente pela sua música “Ponta de Lança”, que ultrapassou as 33 milhões de visualizações no Youtube.

<sup>29</sup> Luedji Luna é uma cantora de música negra brasileira, mais conhecida pelo sua música “Banho de Folhas”.

<sup>30</sup> Liniker é uma cantora brasileira que estourou de forma independente no Facebook em 2015 com a música “Zero”, tendo conquistado reconhecimento e notoriedade tanto do público, quanto dos artistas da MPB.

**Figura 25** - Frame da performance de Billie Eilish no canal Colors



**Fonte:** Youtube

O criador do COLORS, Philipp Starcke, disse em uma entrevista à TIME (2019) que a ideia era aproveitar a mudança na forma de se consumir e encontrar artistas. Seu objetivo era criar um conceito de plataforma de descoberta de novos talentos que fosse *clean* e chamasse a atenção nas redes sociais ao mesmo tempo em que entregasse beleza e fácil assimilação, dado o excesso de “barulho e distração” na internet hoje em dia. Inspirada nesses formatos de vídeo musical, a CRIVO desenvolveu um conceito de plataforma de lançamento dos artistas do projeto que envolveu a mesma lógica conceitual minimalista, intimista e com foco no artista e na potência da música. A única variação dizia respeito à direção de arte que apostou em uma estética inspirada na selva urbana.

A *session* “Hangar” teve seu primeiro lançamento na segunda semana de março de 2020 com o funk “Desculpa, Amor”, escrito e performado pela Nanda, com produção de Jr. On. Foi seguida pelos lançamentos de “Deja Vu”, escrita e performada por Filipe Papi, e de “Céu e Inferno”, escrita e performada por Filipe Aversa, ambas em maio de 2020. Após, seguiu-se com o lançamento de “Ancorar”, escrita e performada por Caio Nunez, em junho de 2020, e com o lançamento de “Espingarda”, escrita e performada por “Lous” em julho de 2020. Logo em seguida, foi lançada a *session* de “Crystal”, escrita e performada por Morenna,

encerrando a primeira série de lançamentos. A tabela 2 detalha as informações a respeito dos lançamentos e seu rendimento até o presente momento, começo de 2022.

**Tabela 2** - Desempenho dos fonogramas “Session” do Hangar no Youtube e Spotify

Lançamento	Título do Fonograma	Artistas	Produção	Spotify	Youtube
13/03/2020	Desculpa, Amor	Nanda	Jr. On	67.171	528.624
22/05/2020	Deja Vu	Filipe Papi	Baficca	315.327	187.573
29/05/2020	Céu e Inferno	Aversa	DJ LN	86.295	60.766
19/06/2020	Ancorar	Caio Nunez	Gabriel Marinho e Pedro Guinú	117.929	62.454
17/07/2020	Espingarda	Lous	DJ LN e Baficca	19.217	46.196
17/07/2020	Crystal	Morena	Chris Helv	120.795	681.775

**Fonte:** CRIVO (2021)

Em uma primeira análise, podemos perceber que a canção “Deja Vu”, um R&B produzido por Baficca e interpretado por Filipe Papi, se destacou consideravelmente em relação às demais. Isso se deve, principalmente, a três fatores: o trabalho de repertório realizado para a escolha da canção, o momento atual em que Papi e o gênero de R&B estavam e uma estratégia de marketing focada em amplificar o que a canção tinha de mais forte nas redes sociais.

Sobre o primeiro fator, explicaremos o processo de seleção de repertório mais à frente, mas o principal é sempre buscar as músicas mais potentes do artista. Em relação aos fatores restantes, a contribuição para a performance da faixa se deu por uma combinação deles, com a identificação do bom momento de Papi nas redes sociais, após viralizar alguns vídeos cantando *a capella* composições suas, e do gênero que conquistava cada vez mais espaço no Spotify através de artistas e playlists editoriais. O plano de marketing criado para “Dèjà Vù” será detalhado mais à frente.

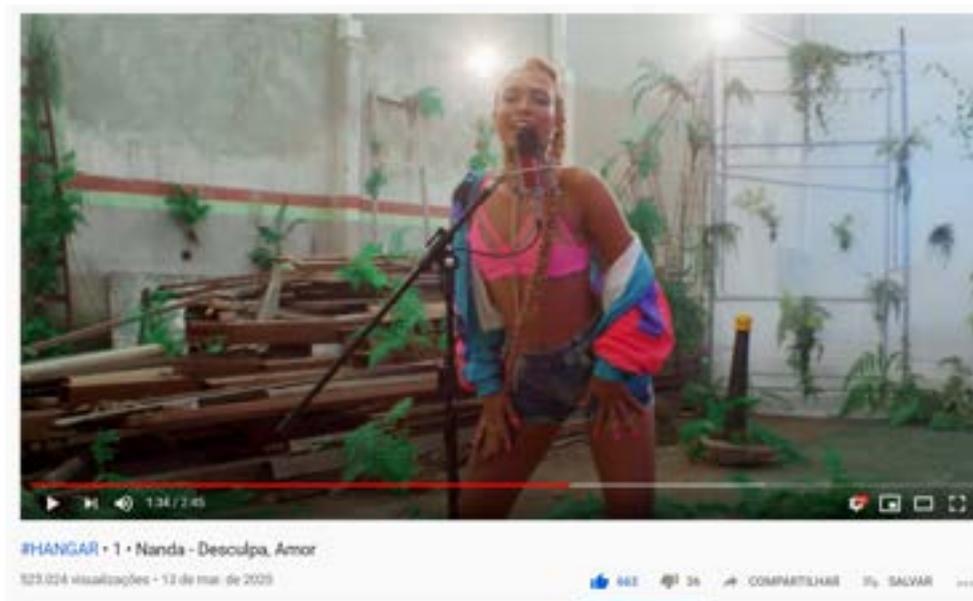
**Figura 26** - Frame da performance de Filipe Papi no “Hangar #2” no Youtube



**Fonte:** Youtube

Outro destaque dentre os lançamentos foi “Desculpa, Amor”. Apesar de não ter obtido um desempenho em quantidade de *streamings* tão expressivo, a gravação junto da performance em vídeo de Nanda chamou a atenção de Sergio Affonso, que investiu mais dinheiro em marketing, principalmente no Youtube, para tentar fazer a canção chegar mais longe, além de abrir conversa sobre uma possível contratação artística no futuro.

**Figura 27** - Frame da performance de Nanda no “Hangar #1” no Youtube



**Fonte:** Youtube

### 5.2.3.2. Singles com feat. de artistas da WMB

Passada a fase inicial de apresentação dos artistas, era necessário tomar um caminho de construção do *branding* visual e sonoro, assim como de uma narrativa de inserção dos artistas dentro da cena (termo utilizado para descrever um movimento artístico jovem e seus principais expoentes). Originalmente um conceito utilizado na criação de marcas, o *branding* “é uma estratégia de gestão de marca que visa torná-la mais reconhecida pelo seu público e presente no mercado” (SEBRAE, 2020). Em um contexto comercial, o artista pode ser considerado como uma marca no mercado e cada fonograma é um produto. Partindo dessa perspectiva, a CRIVO se utiliza de ferramentas e conceitos de *branding* e de posicionamento de marca para ajudar os artistas e as gravadoras a se entenderem melhor dentro do mercado. O objetivo aqui é construir uma identidade artística/de marca que faça sentido tanto com a “verdade” do artista, quanto com os movimentos e tendências do *music business*. Por se tratar de segredo de negócio, não nos foi possível aprofundar nesta seção, mas a figura 28 apresenta um exemplo de uma página do *branding* de uma artista cliente da CRIVO.

Figura 28 - Slide do documento de Branding Artístico criado pela CRIVO



Fonte: CRIVO (2022)

O negócio da música sempre pautou-se por novos gêneros e estilos musicais. Desses gêneros, surgem tribos de artistas e fãs apaixonados que absorvem em suas vidas os sentimentos, o visual e as ideias que essas obras artísticas sugerem. A esse fenômeno, chamamos de “nichos”. Nichos musicais são fundamentais para o surgimento de novos artistas e para suportar sua escalada rumo a patamares mais altos. Um artista que não possui forte relação com os fãs ou com os artistas de seu nicho de origem acaba ficando solitário e sem sustentação. Ele pode até acertar uma música, mas a chance desse acerto ser um caso isolado acaba se tornando muito alta, já que, quando o frenesi pela música passar, não sobrá muita gente indo mais a fundo e se envolvendo por seu trabalho. Com essa consciência, a segunda etapa do projeto Hangar focou em desenvolver singles que pudessem ter chance de forte penetração no nicho do artista.

Para atender a estes desígnios, seria necessário construir um material de alta qualidade, com identidade visual e sonora bem direcionada, com força de projeção suficiente para chegar em boa parte dos seguidores do nicho. Aproveitando a proximidade com a Warner Music Brasil, optamos por realizar o lançamento do principal fonograma de cada artista acompanhado de um *feat.* com algum artista do *casting* da WMB dentro do gênero. A estratégia de projeção de novos artistas através de *feats.* com artistas maiores e já consagrados é bem conhecida e replicada. Tivemos, em 2020, por exemplo, a faixa “Pipa Avoadá” de Rashid e Emicida e que apresentou o cantor e compositor Lukinhas ao mercado, tendo alcançado a 33ª posição da parada de sucessos do Spotify (o popular Top 50). Outros dois exemplos: Anitta trouxe a estrela pop estadunidense Cardi B para ampliar sua projeção nos EUA na música “Me Gusta”, que atingiu o topo das paradas no Brasil também em 2020 e Iza utilizou um *feat.* com Marcelo Falcão para conquistar respeito do mercado e se projetar nacionalmente com o hit “Pesadão”. Através da associação a uma personalidade de peso dentro do gênero, o novo artista alivia as barreiras de entrada<sup>31</sup> e populariza suas voz e imagem aos ouvidos e olhos do público.

---

<sup>31</sup> Barreiras de entrada é um conceito que, embora tenha sido formulado e desenvolvido desde a década de 1960 por Bain, foi melhor explorado por Michael Porter em seu livro seminal “Estratégia Competitiva (1991) e se refere à dificuldade de determinada empresa ou produto entrar no mercado de forma competitiva. Para Porter (1991), há seis fontes principais de barreiras de entrada: Economias de Escala, Diferenciação do Produto, Necessidade de Capital, Custos de Mudança, Acesso aos Canais de Distribuição e Política Governamental. No contexto do mercado musical, a diferenciação, o acesso aos canais de distribuição e a necessidade de capital são as principais barreiras de entrada enfrentadas.

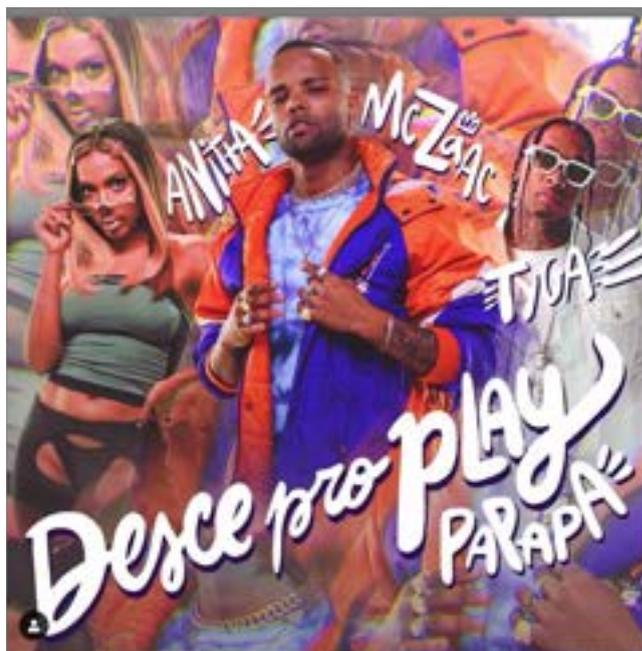
Servindo quase que como um atestado de qualidade, a presença de um artista reconhecido em um som deve ser cautelosa, principalmente durante o momento da produção musical. Cada artista possui suas características próprias e é exatamente por essas características que ele alcança espaço e renome na cena. São comuns os casos de artistas que tentam se moldar a outros artistas de reconhecida projeção no momento de um *feat.* e acabam ofuscados, ou que trazem a participação para um estilo muito distante do que o público está acostumado, resultando em fracasso comercial.<sup>32</sup>

Entretanto, se a mistura dá certo, ela pode abrir todo um novo universo de fãs, expandindo a base de seguidores do artista e construindo uma expectativa positiva para novos lançamentos. Como já pontuado, a estratégia é utilizada até por artistas que já alcançaram o patamar de estrela, como é o caso de Anitta e Zaac em seu lançamento “Desce Pro Play (Pa Pa Pa)”, com *feat.* do rapper americano Tyga, mirando expandir sua base de público para os Estados Unidos ao mesmo tempo em que reforça a penetração do rapper no Brasil.

---

<sup>32</sup> Três exemplos característicos desse equívoco são: a participação de Bob do Contra nos “Poesia Acústica” 4, 6 e 8 que inflaram seus ouvintes no Spotify, mas nunca se reverteu em conversão de fãs e em aumento da performance de seus lançamentos solo; a música “Baila”, de Lua em parceria com o grupo MTK, que teve rendimento muito distante da média que o grupo MTK costuma performar; o single “Novos Donos” de Xaga em parceria com L7NNON e Chris MC, que tentou inovar ao apresentar os artistas no gênero “drill”, porém sem bom engajamento tanto por parte do público quanto dos próprios artistas participantes da faixa, que não colaboraram na divulgação em suas redes sociais.

**Figura 29** - Capa do fonograma “Desce Pro Play (Pa Pa Pa)” de Anitta, Zaac e Tyga



**Fonte:** Spotify

Na *timeline* do projeto Hangar, o single com *feat.* representou o grande momento dos artistas participantes, quando seu potencial esteve exposto para a maior quantidade de pessoas, inclusive outros artistas renomados, abrindo espaço para futuras colaborações.

Embora inicialmente planejado (e acordado) junto à WMB que a série de lançamentos “single” seriam de *feats* de artistas do projeto Hangar junto a artistas assinados com a Warner, na prática isso não se concretizou. Os artistas do projeto acabaram por fazer *feats* com outros artistas da cena que já possuíam algum tamanho ou prestígio, porém nenhum estava diretamente associado à Warner. Isso se deu por um conjunto de motivos. Primeiramente, os artistas que participaram do projeto eram quase todos bem pequenos e de pouca expressão no momento em que o trabalho foi iniciado. Além disso, a WMB não possui uma estratégia de fomento à conexão entre os artistas da companhia, principalmente quando se trata de novos artistas se conectando com artistas maiores.

Outro fator que pesou na adaptação da estratégia foi o tempo de respostas dos artistas que estávamos convidando para ser *feat.*. Por se tratar de uma etapa que mistura disponibilidade de horário, interesse e disposição criativa da parte do artista convidado, acaba

sendo impossível prever a data de conclusão, principalmente porque o artista convidado, em virtude da grande diferença de porte, não tem o senso de urgência que seria apropriado. Por isso, a CRIVO optou por traçar uma estratégia onde foram abordados diferentes artistas de acordo com o porte e com o nível de proximidade. Na primeira camada, que seria o “ideal”, estavam os artistas da Warner cuja relação de *feat.* entre artistas foi apresentada em reunião no formato abaixo.

Figura 30 - Slide “Overview de Mercado” com breve *benchmarking* dos gêneros



Fonte: CRIVO (2020)

O slide “Overview de Mercado” serviu principalmente para esclarecer à Warner com qual nicho do mercado o artista envolvido no projeto Hangar se relacionava. No material havia um “top 3” de artistas consolidados que mais tinham conexão com o artista Hangar, junto de seus ouvintes mensais e da taxa de retenção (que basicamente é a relação entre “Seguidores” e “Ouvintes Mensais” no Spotify). Junto disso, foi inserido um breve texto resumindo as principais características do mercado e do público consumidor. Abaixo, foi compartilhado o “*feat* dos sonhos” indicando qual artista Warner a CRIVO acreditava ser ideal para a melhor projeção do artista Hangar, sem que houvesse qualquer perda de identidade artística no processo<sup>33</sup>.

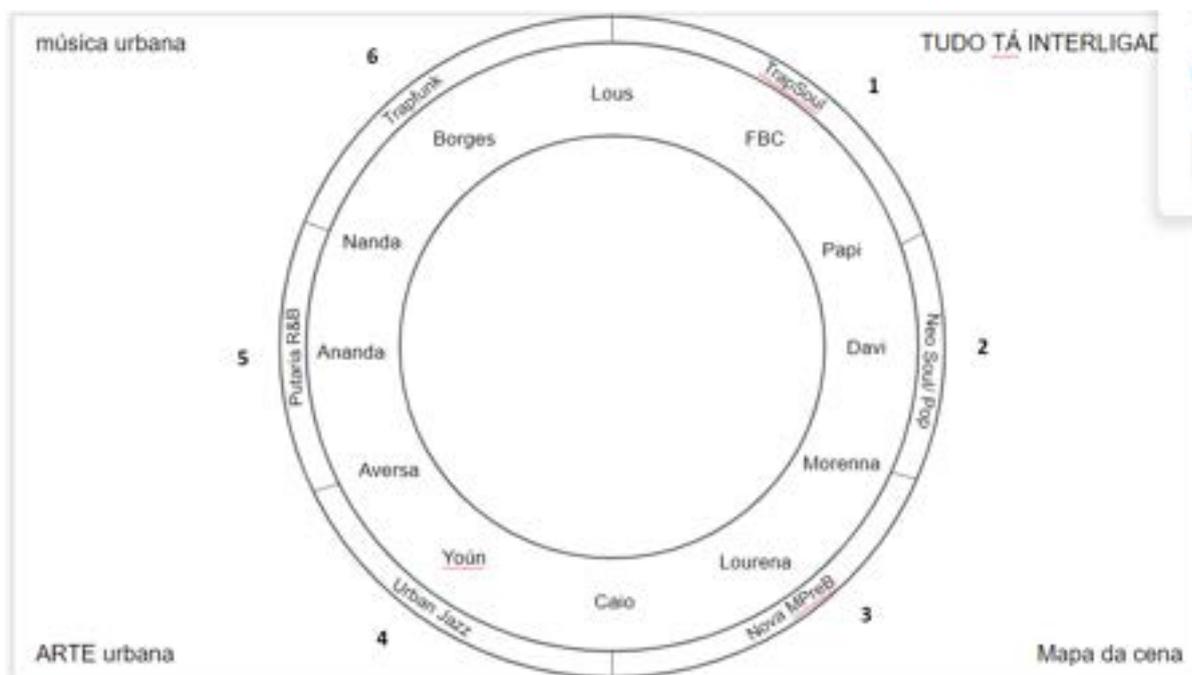
<sup>33</sup> É bastante comum que haja alguma concessão artística da parte do artista menor (que deseja conseguir um *feat.* “grande” para se projetar no mercado no momento de gravar a faixa), como, por exemplo, se adaptar à

### 5.2.3.3. Clipes no formato Cypher (TONS)

Para o fechamento do projeto Hangar, foi necessário um lançamento que simbolizasse a conexão dos artistas a seus gêneros, além de otimizar o orçamento que estaria disponível, ou seja, gastar o mínimo para produzir o máximo sem comprometer a qualidade dos produtos. Para tal, foi pensado um formato onde, de modo semelhante à *Session*, o aspecto visual fosse muito valorizado em uma identidade que se repetiria.

A partir desse pensamento, as conversas entre as cabeças criativas da CRIVO pouco a pouco fizeram surgir um conceito que conectava todos os artistas e gêneros. Em decorrência disso, apresentava um “mapa da cena”, onde os principais gêneros da música urbana estariam representados e sendo apresentados ao grande público. A figura 31 ilustra a primeira tentativa de esquematizar esse conceito.

**Figura 31** - Esquema conceitual que deu origem à *cypher* TONS



**Fonte:** CRIVO (2020)

forma de cantar, compor ou ao estilo de produção usado pelo artista maior. Esse desvio artístico – que, à primeira vista, poderia ser uma estratégia eficiente para aumentar o apelo do fonograma e atrair mais público vindo da base de fãs do *feat.* – a longo prazo, se revela um erro, pois os ouvintes que ele poderia vir a conquistar com essa estratégia não se conectam genuinamente com a essência do artista menor e, conseqüentemente, não são convertidos em fãs ou seguidores.

A partir daí, sucessivas reuniões foram feitas para encontrar um nome e uma identidade visual que desse conta da ideia inicial. Esse processo de criação será detalhado mais adiante, mas apresentamos abaixo a capa da apresentação comercial do projeto e algumas cenas do resultado final.

Figura 32 - Logomarca e slogan da *cypher* TONS



Fonte: CRIVO (2020)

Figura 33 - Página do prospecto comercial da *cypher* TONS



Fonte: CRIVO (2020)

O projeto teve seu lançamento no canal da A Banca Records<sup>34</sup>, famoso selo de rap do Rio de Janeiro, com mais de 600 mil inscritos no Youtube e conhecido pelo hit “Outro Dia”, com Lourena, Azzy, Black e Mazin,<sup>35</sup> que já soma mais de 100 milhões de streamings nas plataformas digitais.

A estética audiovisual, assim como seu nome, remete explicitamente à referência do COLORS, porém somada à de *cyphers* dos EUA, onde os artistas podem ser vistos distanciados, porém em perspectiva. O trabalho foi gravado na Sede da Cia de Teatro Ensaio Aberto, em um galpão na zona portuária do Rio de Janeiro chamado “Armazém da Utopia”, com direção de Edvaldu Neto<sup>36</sup> e direção musical do produtor e instrumentista Jok3r.<sup>37</sup>

**Figura 34** - Página do prospecto comercial da *cypher* TONS com dados dos participantes



Fonte: CRIVO (2020)

<sup>34</sup> Disponível em <https://www.youtube.com/c/ABANCARECORDSOFCIAL>

<sup>35</sup> Artistas pertencentes à nova geração do rap independente nacional, Lourena e Azzy ganharam projeção nos anos que passaram, participando de edições do popular projeto da produtora Pineapple “Poesia Acústica” e se destacando em suas carreiras. Lourena, em especial, alcançou o top 50 nacional com a música “Dizeres” em parceria com o rapper Sant.

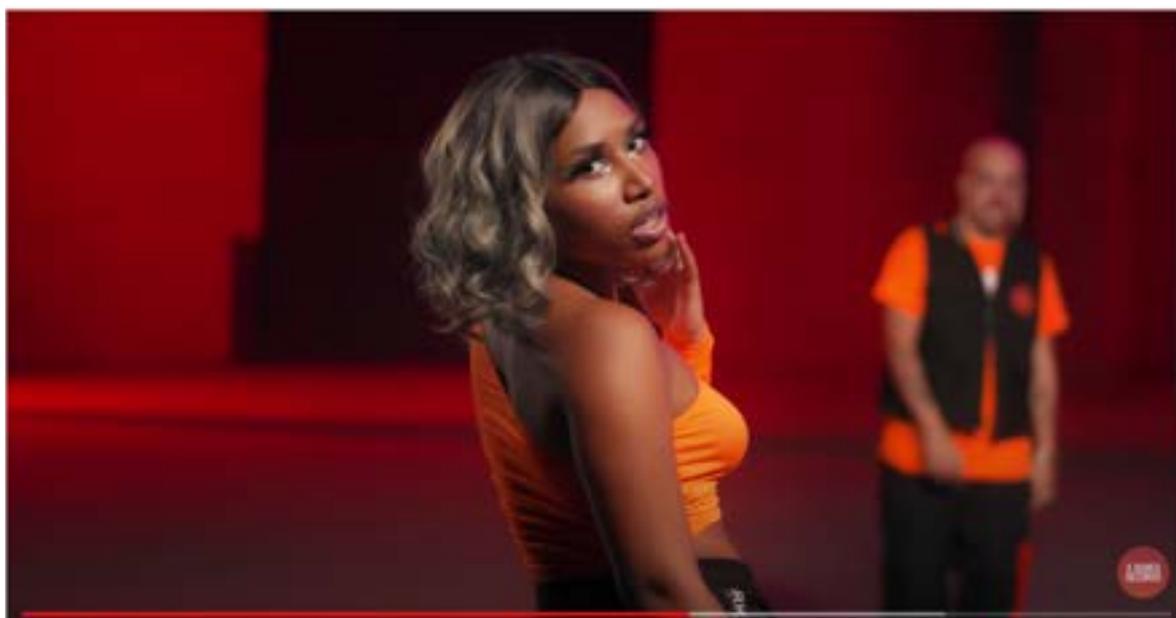
<sup>36</sup> Edvaldu Neto é um diretor audiovisual baiano com experiência em trabalhos de publicidade, moda e videoclipes.

<sup>37</sup> Jok3r é um pianista, arranjador e produtor musical especialista em R&B, Trap, Rap e Urban Jazz. Produziu a música Sunshine, do renomado artista da nova geração do rap Delacruz, que já ultrapassa 10 milhões de streamings.

A fim de apresentar o projeto para apoiadores potenciais, como o canal de Youtube “A Banca Records”, a Red Bull e o China in Box, foi desenvolvida uma apresentação comercial com o conceito do projeto, os dados dos artistas participantes e uma mini bio de cada profissional envolvido. Existia uma intenção inicial de tentar prospectar patrocinadores que entrassem com apoio financeiro ao projeto. Porém, em virtude do prazo apertado e dos desafios de produção que tomaram muito tempo da equipe da CRIVO, esse objetivo não foi alcançado.

Apesar disso, o projeto TONS teve o apoio da Red Bull, com estrutura e uma boa quantidade de latas de energético, além da China in Box que proporcionou todo o *cathering* para a equipe e os artistas que estavam no local, algo em torno de cem refeições. Através do trabalho de relações públicas de João Assis, sócio e fundador da CRIVO, o projeto teve a cobertura do portal Rap Mais, um dos principais do gênero na internet, e de Louise Heine, apresentadora da rádio Mood, uma das principais rádios de música jovem do Rio de Janeiro.

**Figura 34** - Frame da performance de Ebony no vídeo do TONS #3 - Velocidade



**Fonte:** Youtube

O grande desafio do projeto foi coordenar as agendas dos artistas tanto para tê-los no estúdio criando as músicas em conjunto com o produtor responsável Jok3r, quanto para gravarem o clipe. Tudo foi organizado através de um grupo no Whatsapp onde cada artista colocou suas disponibilidades e a CRIVO foi montando esse quebra-cabeça.

As sessões de criação, em geral, ocorreram de forma bem fluida, com os artistas se estimulando e ajudando um ao outro quando algum bloqueio criativo surgia. Durante esses dias, o foco foi proporcionar um ambiente acolhedor e com abundância, para que os artistas se sentissem confortáveis para deixar sua criatividade fluir. Para isso, foi garantido que sempre haveria boa comida e boa bebida no local, e um clima leve e despreocupado.

Em pouco mais de duas semanas, todas as faixas já estavam com suas guias prontas. Não foi possível seguir à risca a ideia do círculo cromático de gêneros, onde uma canção se conectaria naturalmente à outra como cores num degradê. Porém, a sequência de gêneros explorados cumpria a ideia de apresentar um mapa das manifestações culturais que estavam acontecendo no momento da cena de música urbana. Passando pelo Trap, Funk, Trapfunk, Nova MPB, Urban Jazz, Pop e R&B, o TONS apresentou uma constelação de sons e talentos que seguem reverberando até hoje.

### 5.2.5. Replanejando: a pandemia

Uma vez esclarecidos os três momentos que estruturam o projeto Hangar, passemos agora ao seu detalhamento.

**Tabela 3 - Relação de lançamentos do Hangar com data e desempenho**

Lançamento	Título do Fonograma	Artistas	Produção	Spotify	Youtube
13/03/2020	Desculpa, Amor	Nanda	Jr On	67.295	528.661
22/05/2020	Deixa Via	Filipe Papi	Belfica	324.888	188.435
29/05/2020	Céu e Inferno	Aversa	DJ LN	86.450	60.780
18/06/2020	Anconar	Caio Nunez	Gabriel Marinho e Pedro Guindé	118.439	62.511
17/07/2020	Espingarda	Louris	DJ LN e Belfica	19.270	46.201
17/07/2020	Crystal	Morena	Chris Helo	123.036	681.900
25/11/2020	Lança Perigosa	Nanda, Scar	Jr On	10.562	28.398
30/10/2020	Tipo Anita	Filipe Papi, Coruja BC1	Belfica	105.180	87.862
19/02/2021	Só Que Não	Caio Nunez	Theo Zagari	270.507	48.368
30/04/2021	Blusa Favorita	Aversa	DJ LN	900	1.096
07/05/2021	Meu Sobrenome (O Que Você Quer)	Aversa, Kizz, Nanda	Jok3r	21.054	20.242
14/05/2021	O Golpe	Nanda, Merlobom, Xaga	Jok3r	1.120	19.441
30/04/2021	Velocidade (BR 101)	Filipe Papi, Ebony, Xaga	Jok3r	28.520	48.445
04/06/2021	Sex With Me (Santa Agua)	Filipe Papi, Jade Barato, Morena	Jok3r	74.086	52.124
21/05/2021	Santo em Hollywood	Caio Nunez, Lucas & Onofre	Jok3r	77.314	20.487
28/05/2021	Nossa Estrada	Caio Nunez, Ylaur, Aversa	Jok3r	54.046	48.847

Fonte: CRIVO (2022)

A tabela 3 apresenta a relação de fonogramas lançados ao longo do projeto Hangar, assim como seu desempenho nas duas principais plataformas de streaming, Spotify e Youtube. Como explicado nas seções anteriores, os lançamentos foram divididos em três ciclos, sendo eles o “*session*”, os singles principais e a série de *cyphers* intitulada “TONS”. Planejado originalmente para durar de fevereiro de 2020 a fevereiro de 2021, o projeto Hangar foi extremamente impactado pela pandemia global de COVID-19, que, por sua vez, levou a uma política de contenção da disseminação do vírus através do *lockdown*. As medidas sanitárias definidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e seguidas pelos países impediu as produções das músicas e de seus videoclipes, o que levou a um atraso de quatro meses da data originalmente prevista para o fechamento do projeto, que acabou por durar dezesseis meses. Na tabela de lançamentos, é possível notar a tradução desse hiato na distância entre o último *session*, “Crystal”, de Morena, lançada no dia 17 de julho de 2020, e o primeiro *single*, “Tipo Anitta”, de Filipe Papi *feat.* Coruja BC1, lançada no dia 30 de outubro de 2020, mais de três meses depois. Abaixo, a tabela DE-PARA sinaliza as alterações:

**Tabela 4** - Tabela de-para ilustrando impacto da pandemia no projeto Hangar

COD	Data Original	Artistas	Ajustado
Session 1	28/02/2020	Nanda	13/03/2020
Session 2	20/03/2020	Morena	03/04/2020
Single 1	17/04/2020	Filipe Papi	24/7/2020
Session 3	08/05/2020	Ahlex (Aversa)	24/4/2020
Single 2	12/06/2020	Caio Nunez	21/08/2020
Session 4	10/07/2020	Lous	15/05/2020
Single 3	24/07/2020	Nanda	11/9/2020
Single 4	21/08/2020	Morena	09/10/2020
Session 5	11/09/2020	Filipe Papi	12/06/2020
Session 6	09/10/2020	Caio Nunez	10/07/2020
Single 5	20/11/2020	Ahlex (Aversa)	20/11/2020
Cypher 1	04/12/2020	Lous (Kaga)	04/12/2020
Cypher 2	11/12/2020	Nanda	11/12/2020
Cypher 3	18/12/2020	Morena	18/12/2020
Cypher 4	25/12/2020	Filipe Papi	25/12/2020
Cypher 5	01/01/2021	Caio Nunez	01/01/2021
Cypher 6	8/1/2021	Ahlex (Aversa)	8/1/2021
Single 6	29/01/2021	Lous	29/01/2021

**Fonte:** CRIVO (2022)

Originalmente, a ideia era intercalar os lançamentos dos *singles* com os *sessions*, de forma a dar mais consistência à sequência de lançamentos e manter a proximidade entre os lançamentos de um mesmo artista. Com o advento da pandemia, foi realizado um ajuste no

início de abril de 2020, explorando uma estratégia para o espaçamento temporal dos tipos de conteúdo e também para o aproveitamento do material audiovisual que já estava pronto até aquele momento, no caso, referente aos *sessions*. Isso, acreditava-se, daria tempo até as coisas melhorarem e ser novamente viável a realização de gravações audiovisuais. A tabela abaixo ilustra a data estimada original para os lançamentos e o ajuste subsequente:

**Tabela 5** - Tabela de-para ilustrando impacto da pandemia no projeto Hangar com *backlog*

COD	Título	Artistas	Lançado	Previsto	Varição
Session 1	Desculpa, Amor	Nanda	13/03/2020	13/03/2020	0 dias
Session 2	Deja Vu	Filipe Papi	22/05/2020	03/04/2020	49 dias
Session 3	Aversa	Aversa	29/05/2020	24/4/2020	35 dias
Session 4	Ancorar	Caio Nunez	19/06/2020	15/05/2020	35 dias
Session 5	Espingarda	Lous	17/07/2020	12/06/2020	35 dias
Session 6	Crystal	Morena	17/07/2020	10/07/2020	7 dias
Single 1	Tipo Anitta	Filipe Papi, Coruja BC1	30/10/2020	24/7/2020	98 dias
Single 1	Lance Perigoso	Nanda, Scar	25/11/2020	21/08/2020	96 dias
Single 3	Só Que Não	Caio Nunez	19/02/2021	11/9/2020	161 dias
Single 4	Blusa Favorita	Aversa	30/04/2021	09/10/2020	203 dias
Single 5	Não lançado em virtude da assinatura artística da Morena				
Single 6	Não lançado em virtude da rescisão do artista Lous do projeto				
Cypher 3	Velocidade (BR 101)	Filipe Papi, Ebony, Xaga	30/04/2021	04/12/2020	147 dias
Cypher 1	Meu Sobrenome (O Que Vo	Aversa, Klaz, Nanda	07/05/2021	11/12/2020	147 dias
Cypher 2	O Golpe	Nanda, MenoBom, Xaga	14/05/2021	18/12/2020	147 dias
Cypher 5	Sonho em Hollywood	Caio Nunez, Lucas & Oreha	21/05/2021	25/12/2020	147 dias
Cypher 6	Corre Anos 90	Caio Nunez, Youn, Aversa	28/05/2021	01/01/2021	147 dias
Cypher 4	Sex With Me (Senta Aqui)	Filipe Papi, Jade Baraldo, M	04/06/2021	8/1/2021	147 dias

**Fonte:** CRIVO (2022)

No final das contas, como bem se sabe, a pandemia se estendeu por muito mais tempo do que as mais otimistas previam e as gravações só retornaram em meados de setembro de 2020, ainda que com uma série de restrições e medidas de segurança. Nesse meio tempo, alguns ajustes no *casting* do Hangar tiveram que ser realizados: a cantora Morena recebeu uma proposta de contratação artística por parte da Warner Music Brasil e teve seu cronograma de lançamentos alterado, e o rapper Lous foi desligado do projeto devido a sérios problemas que poderiam comprometer a identidade do projeto. Na tabela abaixo, podemos fazer um comparativo entre as datas de lançamentos originalmente previstas e as datas efetivamente realizadas.

Mesmo com todo o material das *sessions* já filmado desde meados de fevereiro de 2020, houve um atraso que chegou a quarenta e nove (49) dias para os lançamentos. Isso

ocorreu devido a uma falha de comunicação interna da Warner Music Brasil que, por conta do ineditismo do projeto, não conseguiu entender como lidar internamente com ele. Esse ocorrido será também detalhado adiante, na seção “Gargalos e incidentes”.

Houve então um esforço para que o atraso não se propagasse, mantendo a regularidade dos lançamentos da etapa de *sessions* do projeto. Com a contratação artística de Morena para o *casting* da Warner Music Brasil, tivemos o lançamento de “Crystal” (*session 6*) junto de “Espingarda” (*session 5*), reduzindo o atraso total para uma semana.

Por conta da maior complexidade na produção, tanto das músicas quanto dos clipes da etapa de *singles*, foi necessário esperar que a pandemia desse uma “brecha” para que fosse possível avançar nas filmagens. Durante esse período, a CRIVO focou no replanejamento financeiro do projeto, assim como no desenvolvimento do conceito artístico e nas estratégias de lançamento para os singles. Além de, aproveitando o sucesso do primeiro lançamento de Filipe Papi “Deja Vu”, apostar na produção e no lançamento de um EP para o artista, intitulado “Vênus”.

“Tipo Anitta”, faixa escolhida como principal para o EP Vênus, foi lançada quase três meses depois da data prevista para lançamento. O atraso nos lançamentos chegou a 203 dias, ou quase sete meses, em virtude não só do agravamento da pandemia, mas também de inseguranças e demoras na finalização da produção da faixa “Blusa Favorita”, de Filipe Aversa. O projeto TONS também foi lançado com um atraso de quase cinco meses, já em abril de 2021, quando o projeto Hangar completava um ano e três meses de duração. Falaremos a seguir um pouco mais sobre os processos de produção, de distribuição e de marketing de um fonograma, ilustrando com experiências advindas do projeto Hangar.

#### **5.2.6. Os processos-chave de um fonograma**

Para ser capaz de executar o projeto Hangar, a CRIVO precisou absorver os processos que fogem ao seu escopo inicial de trabalho como escritório de gestão de carreiras artísticas. Esses processos, que se relacionam diretamente ao trabalho de um selo musical, percorrem toda a cadeia produtiva da música gravada, englobando responsabilidades tais como descritas por Hatschek & Wells (2018), que vão da publicação e da distribuição das gravações para

determinado artista ou grupo musical, passando, também, pela produção artística, pela manufatura, pela marketing, pela promoção e pela execução dos direitos autorais da gravação.

Cada subprocesso acima descrito envolve todo um conjunto de tarefas e documentações que, se não cuidadosamente organizadas e conduzidas, podem comprometer todo um lançamento, seja pelo atraso, seja por alguma tarefa obrigatória que acaba ficando incompleta. Outro fator bastante relevante está na intersecção com as diferentes empresas e plataformas constituintes do processo, onde o hábito e a relação interpessoal acabam contando muito para a fluidez das tarefas.

Tendo em vista tais aspectos, além da relativa redundância do processo para qualquer lançamento, tanto no projeto Hangar quanto fora dele, iremos apresentar uma modelagem base do processo de produção, de distribuição e de lançamento de um fonograma com seus respectivos documentos gerados e atores envolvidos. É preciso ter em mente que este processo foi iterativo para cada artista do nosso *cast*. Somando-se ao benefício de esclarecer um processo que, até mesmo para quem está na indústria musical, é por vezes nebuloso, este detalhamento permitirá ao leitor acompanhar com maior propriedade o percurso de cada lançamento do projeto, chegando-se, por fim, à análise crítica final, que contemplará os gargalos, os incidentes e as características observadas durante a realização do Hangar.

A figura 36 representa uma sequência de processos para o trabalho sobre um *single*.

**Figura 36** - Processos-chave do projeto Hangar



**Fonte:** do Autor

Embora estruturada como uma sequência lógica de processos, nem sempre o macroprocesso de produção e lançamento de um fonograma no mercado ocorre de forma sequencial. Muitas vezes, para que o cronograma seja cumprido ou em virtude de percalços no processo, como uma mudança repentina na produção musical ou algum erro cometido no envio para a distribuição, processos são antecipados e outros são postergados. O objetivo final é sempre ser capaz de entregar o produto na melhor qualidade possível e o mais dentro de prazo.

Dependendo do tamanho e da estrutura do selo, os processos podem até mesmo ser realizados por uma única pessoa, apesar de o normal é haver, ao menos, um responsável por cada processo, com um diretor ou gerente geral supervisionando tudo. Abaixo, detalhamos um pouco mais os processos.

#### **5.2.3.1. Criação e Registro**

Tudo começa no momento em que o artista cria a música. Isso pode acontecer com o auxílio de um violão, um teclado ou até mesmo com um *typebeat* no Youtube, um tipo de instrumental que produtores disponibilizam neste site e que replica algum gênero ou estilo. O mais comum é o artista gerar um banco de dados pessoal de letras e melodias para acessar e utilizar quando bem desejar.

Nem todas as músicas do projeto Hangar foram criadas durante sua execução. Aproveitando o material que os artistas já nos haviam apresentado e para fins de simplificação do processo, foi adotada uma estratégia de priorizar as composições já existentes, recorrendo a novas composições somente se, após o trabalho de repertório<sup>38</sup> por parte do A&R da CRIVO, não fosse encontrada nenhuma composição forte o suficiente para lançar ao mercado no momento do projeto.

Nos casos onde foi necessária a criação de uma nova obra, podemos destacar dois processos: o de criação da obra “Na Na Na” composta por Morena com colaboração de Azmuth (A Banca Records), Alessandro Zoe (esse que vos fala), João Assis (sócio da

---

<sup>38</sup> Função do A&R (Artist & Repertoire) onde é realizada uma audição e avaliação das guias e composições do artista a fim de identificar as com maior potencial comercial para o momento.

CRIVO) e L7NNON e o de criação da obra “Vênus” de Filipe Papi, com participação de Késia Estácio, Aisha, Baficca, Killua, Azmuth e, novamente, Alessandro Zoe e João Assis.

“Na Na Na” surgiu de um beat club/afrobeat apresentado pelo produtor e criador da “A Banca Records” Azmuth, que empolgou Morenna e seus empresários, Alessandro Zoe e João Assis, que estavam em sua companhia. Uma vez escolhido o *beat*, Azmuth preparou a música em *loop* e todos no local se puseram a pensar em ideias de música e letra. A primeira a se manifestar, naturalmente, foi Morenna, que iniciou uma ideia melódica para o refrão seguida de um esboço de letra. “Cê sabe que não vai se segurar/...”. Inspirado pelo caminho que Morenna tinha proposto, comecei a procurar por alternativas que fossem interessantes e pop. Completei então com uma letra que trazia a ideia da dança para dentro da música com:

Cê sabe que não vai se segurar  
quando a gente dança eu faço Na Na Na  
Jogando minha *raba* pra lá  
Lá e Cá, Lá e Cá

Todos curtiram a ideia de imediato e, após pequenos ajustes na melodia propostos por Morenna, foi gravada uma voz guia pela própria cantora e seguimos para a construção do verso e da ponte. A ideia para o verso surgiu de duas vontades. A primeira era se aproximar da cultura do TikTok que, já naquela época, explodia com *challenges* e dancinhas. A segunda era descrever um pouco mais o *lifestyle* da Morenna, através da descrição de suas etapas do ritual de se vestir para sair. Após alguns “vai e vem” entre João, Zoe, Morenna e Azmuth, chegou-se no seguinte verso:

um, baby hair eu preparei,  
dois, meu batom eu já passei,  
três, calcinha de renda e lace  
Bratz Morenna

Ainda sobre o verso, pode-se notar a referência à Bratz, uma boneca nacional que foi bastante popular nos anos 1990 e 2000 como alternativa à Barbie e que estávamos buscando incorporar no *branding* artístico da Morenna, com essa metáfora da bonequinha fora do padrão.

Para a ponte, Assis veio com a ideia de trazer o ambiente quente de uma pista de dança, focando na interação da Morena com alguém com quem ela estivesse querendo flertar e conquistar. Usando palavras como “mexendo”, “suando” e “som”, foi criada uma ponte bastante quente e sonora.

Brilhando, mexendo  
Suando, cê me querendo  
Som soando, grave batendo  
Bem garota eu vou te provocar

Toda a letra foi criada e gravada em menos de três horas, durante uma madrugada. Todos ficaram muito empolgados, inclusive o rapper que atualmente está entre os três maiores do país, L7nnon. Ao ouvir a guia, perguntou se poderia entrar como *feat.* e falou que gravaria sua parte no mesmo dia (eram seis horas da manhã e ele estava vindo virado de alguma festa). Pouco menos de uma hora depois, enquanto estávamos todos voltando de Uber para casa, chegaria uma mensagem no nosso Whatsapp com a parte de L7nnon escrita e gravada.

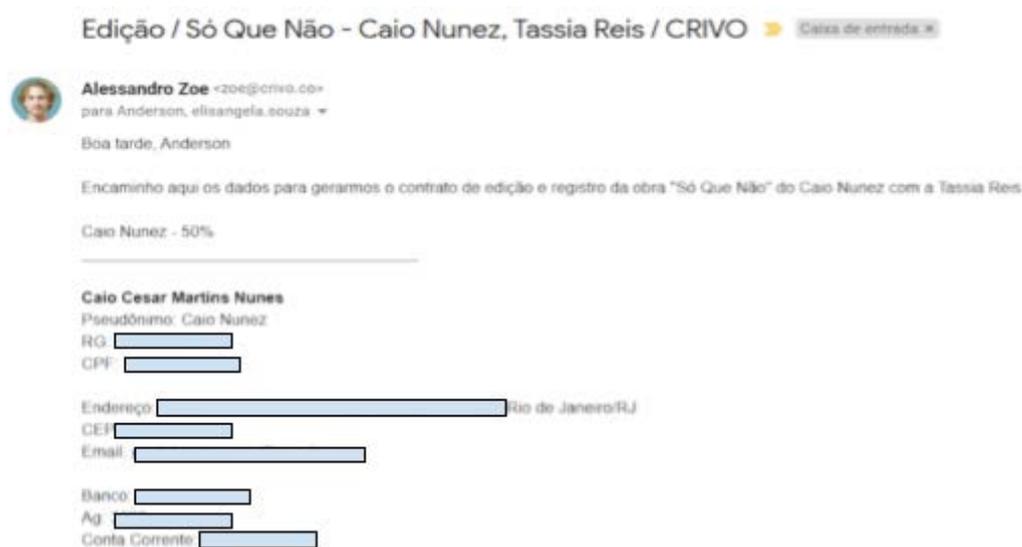
Para a criação de Vênus, partimos de uma guia já existente de Filipe Papi com produção de Baficca e a desenvolvemos tendo em vista o conceito da canção, que era de celebrar a potência do amor e da sensualidade feminina, trazendo cantoras de estilos e vozes diversas, como foi o caso de Killua (uma trapper), Aisha (cantora de grande extensão vocal e voz profunda) e Késia (que possui uma voz grave com swing único). O trabalho de composição começou em um grupo de Whatsapp criado para levantar a faixa, onde cada menina enviou um rascunho de sua parte que Papi, junto conosco, analisou e propôs ajustes. Com esse rascunho avançado, fomos todos para o estúdio (Papi, Baficca, Késia, Killua, Aisha, Zoe e João) para finalizar o que faltava e gravar as vozes.

Houve uma lapidação atenta a certas melodias, em especial à de Késia, assim como de uma parte da letra da Killua. Todas as vozes foram gravadas no mesmo dia e a sessão durou algo em torno de seis horas. Atualmente, a faixa é uma das principais no Spotify de Filipe Papi, já estando há mais de um ano na *playlist* editorial “Rala e Rola” e ultrapassando os 200 mil *streamings*.

Seguindo-se à etapa de criação, tem-se a etapa de registro da obra. O ideal é que cada obra gerada pelo artista seja registrada em sua editora, o que é chamado de “publicar a obra”.

Para isso, é necessário enviar uma série de dados que darão origem ao contrato de edição da obra. Abaixo, o exemplo de e-mail enviado para a editora Deck (atual administradora das obras geradas pelos artistas da CRIVO) e de um contrato de edição.

**Figura 37** - E-mail com dados para edição da obra musical



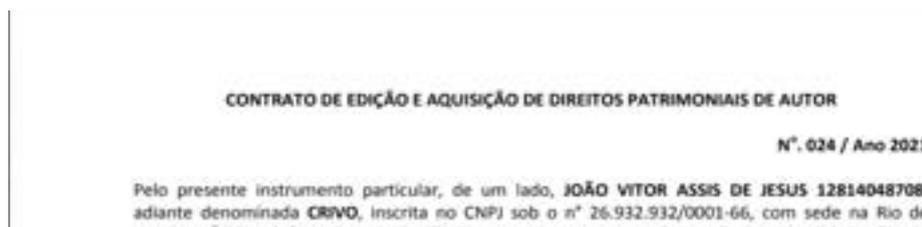
**Fonte:** CRIVO (2020)

Neste e-mail, um dos sócios da Crivo envia um comunicado à Deck, solicitando o registro da obra “Só Que Não”, de Caio Nunez e Tassia Reis. Como apenas Caio Nunez é editado pela CRIVO/Deck, só o percentual referente à sua parte foi editado pela Deck. O e-mail é enviado junto dos dados: percentual de participação, nome completo, pseudônimo, RG, CPF, endereço com CEP, e-mail e dados bancários. Além disso, é necessário adicionar a letra completa da obra para fins de identificação. Através desses dados, a editora gera o contrato de edição, que deverá ser assinado pelo responsável (CRIVO) e pelo detentor dos direitos (o artista, nesse caso, Caio Nunez).

Uma vez assinado, o contrato fica ativo e a DECK, responsável pelo recolhimento do rendimento autoral da obra, tem poderes de zelar pelo bom uso da obra, podendo autorizar ou indeferir sua utilização de acordo com o interesse da CRIVO ou do artista. Além disso, ela prospecta oportunidades de utilização da obra em filmes, séries e novelas, o que é conhecido

como “sincronização”. Com a obra protegida, em um processo “ideal”, passa-se para a próxima etapa, de gravação e produção do fonograma.

**Figura 38** - Fragmento de contrato de edição firmado entre CRIVO/Deck e autor



**Fonte:** CRIVO (2020)

### 5.2.3.2. Gravação e Produção

Quando o artista já possui uma boa quantidade de obras ou quando surge a necessidade de se preparar um novo lançamento, é realizado um trabalho chamado de “repertório”, onde tudo o que o artista tem é ouvido por sua equipe e/ou pelo seu A&R (Artístico e Repertório). As faixas com maior potencial ou que melhor se encaixam no momento atual do artista são selecionadas para serem trabalhadas em estúdio. No caso do projeto Hangar, normalmente as faixas foram pré-selecionadas em comum acordo com o artista e o “martelo foi batido” pelos sócios da CRIVO que selecionaram a faixa que seria colocada em produção. Os critérios de seleção variaram bastante, mas o foco sempre foi encontrar uma faixa “muito forte”<sup>39</sup> que se encaixasse no momento atual do artista e na visão de médio prazo para sua carreira.

A partir daí, é definido qual o produtor ideal para desenvolver a obra em conjunto com o artista, sendo também definidas as sessões de estúdio para a execução do trabalho. No caso da CRIVO, a autonomia do artista e seu conforto com o processo sempre foram um foco dentro das etapas de escolha e de tomada de decisão criativa. Por isso, o produtor sempre foi

---

<sup>39</sup> O parâmetro utilizado para definir a força de uma faixa é inteiramente subjetivo, pois o que importa é se a faixa gera emoção no ouvinte. Essa emoção pode ser vontade de dançar, lembrar um amor, uma tristeza, uma felicidade, uma saudade. O importante é que a emoção gerada tenha potência dentro de quem ouve, de forma que a música fique impressa em seu universo imaginário particular.

escolhido com a anuência e a presença do artista. A CRIVO normalmente apresenta uma lista de produtores que julga serem ideais para trabalhar a faixa e/ou o artista, que, por sua vez, escolhe aquele que mais lhe interessa. Em alguns casos, o artista traz sua sugestão que, normalmente, é acatada de primeira. A figura esquemática abaixo representa uma possível divisão para o subprocesso de “gravação e produção”:

**Figura 39** - Desmembramento resumido do processo “Gravação e Produção”



**Fonte:** do Autor

A escolha do produtor musical é fundamental para se definir o aspecto do fonograma em termos musicais. Será o produtor quem estará responsável pela gestão do processo, conduzindo e orientando o artista nas sessões de gravação de voz, trocando referências para construir o instrumental, sugerindo *feats*. e avaliando a mixagem e a masterização da faixa junto do profissional contratado para essas tarefas.

O pagamento pelo trabalho do produtor pode se dar, em resumo, de três maneiras: pagamento pelo serviço sem *royalty*, pagamento pelo serviço com *royalty*, acordo de *royalty* sobre a faixa. Nos dois primeiros casos, é combinada uma remuneração pelo serviço total, remuneração essa que pode variar de R\$ 500,00 até R\$ 15.000,00, a depender do renome do produtor. Muitas vezes, é oferecido um percentual sobre o *royalty* da faixa (parcela referente à arrecadação do fonograma nas plataformas de *streaming*) de forma a abater parte desse custo pelo serviço. Em casos onde a relação produtor-artista seja muito próxima, ou onde exista interesse especial do produtor de trabalhar com determinado artista, ou quando o produtor é contratado do selo musical dono do fonograma, é possível simplesmente acordar um percentual sobre o *royalty*, que gira normalmente entre 10% e 30%.

Esse acordo é então formalizado em um contrato de prestação de serviços de produção artística, onde o produtor musical se compromete a cuidar de todo o processo de produção da faixa e reconhece o selo contratante como produtor fonográfico da faixa, ou seja, o dono do fonograma por direito. Abaixo, temos um fragmento deste contrato.

**Figura 40** - Fragmento de contrato de prestação de serviço entre selo e produtor musical

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE PRODUÇÃO ARTÍSTICA ENTRE  
[REDACTED] E [REDACTED] RELATIVO AO  
FONOGRAMA PROVISORIAMENTE INTITULADO "DESCULPA, AMOR" DA ARTISTA  
NANDA.  
[REDACTED] LTDA, com sede na [REDACTED] à  
[REDACTED] Janeiro, RJ, inscrita no CNPJ/MF sob o nº. [REDACTED].

**Fonte:** CRIVO (2020)

O fonograma pode ou não contar com uma ou mais participações especiais e com músicos de apoio para compor o instrumental. No caso da participação especial, o contato normalmente é realizado pelo A&R ou pelo *manager* do artista, principalmente para a negociação do percentual sobre *royalty* da faixa. É comum, em alguns casos, o próprio artista principal fazer o primeiro contato com o artista convidado e, depois, passar o contato do produtor, empresário ou A&R dele para o profissional competente.

Para a participação especial, deve-se gerar um termo de cessão de direitos conexos. Neste termo, o artista convidado cede os direitos sobre sua interpretação ao produtor fonográfico e formaliza o percentual que será devido a ele sobre o rendimento deste fonograma nas plataformas de *streaming*, nas vendas em formato físico (CD, DVD etc.), nas receitas de sincronização e em outras mais que estiverem previstas.

Quanto aos músicos profissionais que participarem, cuja remuneração já tenha sido paga pelas horas de estúdio para a gravação da sua parte, é necessário que assinem um termo de cessão, exemplificado abaixo:

**Figura 41** - Fragmento de contrato de cessão de direitos conexos para músico

**TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS**

Nome Completo: \_\_\_\_\_  
Nome Artístico: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: BRASILEIRO Estado Civil: SOLTEIRO  
OAB: \_\_\_\_\_ CPF/MF: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_ Endereço: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
dormente designado(a) apenas CEDENTE, cedo, em caráter definitivo, \_\_\_\_\_, com sede na \_\_\_\_\_ Rio de Janeiro - RJ, inscrita no CNPJ/MF sob o nº. \_\_\_\_\_, inscrição Estadual nº \_\_\_\_\_, dormente designada apenas CESSIONÁRIA, todos os direitos que me possam competir, especialmente os previstos no art. 90 da Lei n. 9.610, de 19/02/1998, relativos à minha performance como músico (instrumento: Beat eletrônico e sintetizadores \_\_\_\_\_) nas gravações do projeto intitulado provisoriamente \_\_\_\_\_ para o artista Noretina \_\_\_\_\_.

A presente Cessão garante à CESSIONÁRIA o direito de utilização dos fonogramas e/ou videofonogramas que contenham minha performance como músico para reprodução em qualquer suporte material existente ou que venha a existir, análogo ou digital, distribuição por meio de venda ou locação de exemplares de reprodução (cópias), publicação, comunicação ao público através de qualquer meio áudio e/ou audiovisual, incluindo televisão, radiodifusão, filmes cinematográficos, vídeos e Internet, sendo inclusive permitido à CESSIONÁRIA a utilização do meu nome e imagem necessários a compor embalagens e a promover a divulgação ou publicidade dos produtos, sem limitação de prazo e de número de cópias/utilizações, no Brasil e no exterior, facultando-se plenamente à CESSIONÁRIA exercer tais direitos diretamente ou transferi-los para quaisquer terceiros com as mesmas finalidades.

**Fonte:** CRIVO (2020)

A fase de arranjo e ajustes da produção musical costuma durar algo em torno de uma semana. O prazo depende de alguns fatores, como o grau de satisfação do artista e do produtor sobre a faixa, as dificuldades técnicas enfrentadas (como uma voz mal gravada ou um instrumento gravado que não ficou bom o suficiente), além da possibilidade de bloqueio criativo. No contexto do projeto Hangar, foi utilizado um tempo de duração médio para essa etapa de até duas semanas.

Quando concluída a fase de arranjos e de gravação de voz do intérprete e convidado(s), o produtor envia os arquivos abertos para o profissional que realizará a mixagem e a masterização do som. A mixagem é, em resumo, o trabalho onde as diferentes pistas de áudio (que contêm, respectivamente, voz, instrumentos, batida etc.) são equalizadas, equilibradas e distribuídas sonoramente de forma a construir a ambientação ideal. A masterização, por sua vez, é o trabalho de colocar a faixa no volume certo, trazendo a melhor audibilidade possível para a canção. Costuma-se chamar as atividades de mixagem e masterização combinadas de “finalização” e o profissional que as executa de “finalizador”.

Normalmente, o profissional de finalização entrega o fonograma em um arquivo formato .wav junto do seu equivalente em .mp3. Além disso, ele entrega o instrumental sem vozes, e as versões para show, onde a voz principal é silenciada e só as dobras (vozes de

fundo e efeitos) são mantidas. Alguns selos pedem também o que é chamado de *steams*, ou seja, os arquivos abertos com cada pista do instrumental e das vozes do fonograma. Isso pode ser particularmente útil para remixes, remasterizações e novas versões que venham oportunamente ser criadas.

### 5.2.3.3. Marketing e Audiovisual

Com a identidade sonora fechada, parte-se para a etapa de criação do conceito visual que traduzirá o fonograma tanto no videoclipe quanto na arte de capa que aparecerá nas plataformas de streaming, assim como nas artes de divulgação. Essa identidade visual é fundamental para gerar conexão entre a música e seu público-alvo. Em uma cena de música urbana fortemente derivada da cultura hip-hop, onde o estilo visual e os símbolos de atitude e poder são tão importantes, ela se torna crucial para o marketing do produto.

Uma vez definido o conceito visual, seja em conjunto com o designer responsável pela capa, com o diretor audiovisual responsável pelo clipe, ou com ambos, é definido um cronograma de execução para a filmagem do videoclipe, assim como contratado um diretor audiovisual ou uma produtora audiovisual para conduzir o processo. Com clipe e design em mãos, o plano de marketing detalhado pode ser elaborado, assim como os preparativos para sua execução. A figura 42 ilustra uma subdivisão para esse processo de marketing e audiovisual:

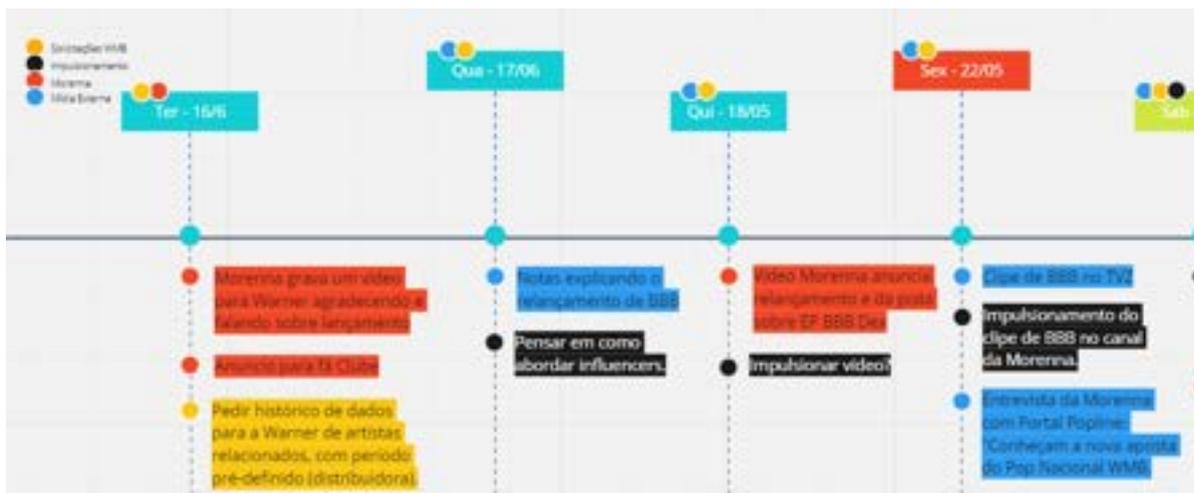
**Figura 42** - Desmembramento resumido do processo “Marketing e Audiovisual”



**Fonte:** do Autor

Normalmente, essa etapa dura entre duas semanas e um mês. Os processos de produção do clipe, elaboração do plano de marketing e confecção das peças de promoção pelo designer normalmente correm em paralelo, gerando *inputs* e *insights* um para o outro.

**Figura 43** - Fragmento de um plano de marketing



**Fonte:** CRIVO (2020)

A figura 43 apresenta um fragmento de plano de marketing criado para o lançamento do primeiro trabalho da artista Morena junto à Warner Music Brasil. O plano, normalmente, foi apresentado na forma de um cronograma, com os objetivos e marcos principais explicitados oralmente em reunião.

Outra alternativa comum é a gravadora criar os planos de marketing e aprovar junto ao artista e seu escritório. Por se tratar de material confidencial, não nos foi permitido exibir neste trabalho, mas, normalmente, esse plano vem na forma de uma apresentação de slides com as ações, metas e meios de disseminação envolvidos (TikTok, Instagram, TV, Rádio etc.).

A etapa de marketing mobiliza a maior quantidade de profissionais, podendo incluir, além do diretor audiovisual e do designer, o fotógrafo, o produtor executivo, o diretor de fotografia, o diretor de arte, o figurinista, o maquiador, o editor de vídeo, o colorista etc. Isso ocorre em virtude da maior complexidade e da necessidade de se traduzir o sentimento da

canção e do artista em outras linguagens artísticas, como fotografia, figurino, audiovisual, cenário, texto.

Com o material encaminhado, o selo normalmente inicia uma etapa que aqui será chamada de pré-execução do plano de marketing, onde as ações com influenciadores<sup>40</sup> são negociadas e acordadas, os parâmetros das publicidades pagas em redes sociais são definidos e ajustados e o cronograma de divulgação é batido com o artista em reunião. A responsabilidade da cobrança na execução do cronograma fica a cargo do *label manager* do artista. No caso do projeto Hangar, a CRIVO teve também que abraçar essa função, utilizando como ferramenta de acompanhamento o *Google Calendar*, onde cada ação de divulgação que o artista deveria executar era inserida na forma de um evento.

**Figura 44** - Fragmento de calendário de ações de divulgação para o artista

DOM. 27	SEG. 28	TER. 29	QUA. 30
	1pm Streaming Moreenna - Mais 3	1pm Streaming Moreenna - Mais 2	9am Personal Trainer da B 1pm Streaming Moreenna -
3	4	5	6
12:30pm IG Moreenna - Por 7:30pm IG Xaga - Mostre r	12:30pm IG Moreenna - Reg Mais 3	12:30pm IG Moreenna - Mo Mais 3	9am Personal Trainer da B Mais 2
10	11	12	13
12:30pm IG Moreenna - Agr	12:30pm IG Moreenna - Por Mais 3	3pm Reunião de A&R Mon Mais 2	3pm A&R Moreenna Jan'21
17	18	19	20

**Fonte:** CRIVO (2020)

No total, o macroprocesso de “marketing e audiovisual” dura, em média, 45 dias de pré-produção e mais 45 dias de execução, contados a partir de quinze dias antes da data de lançamento do fonograma, até um mês depois do lançamento. De acordo com o desempenho e

<sup>40</sup> Influenciadores são personalidades de expressão nas redes sociais, normalmente com centenas de milhares ou milhões de seguidores, que possuem forte comunicação com um nicho específico de público. A estratégia de se usar influenciadores para disseminar o fonograma, quando assertiva, é muito poderosa e se mostra uma alternativa, cada vez mais popular, à publicidade paga em grandes veículos de mídia.

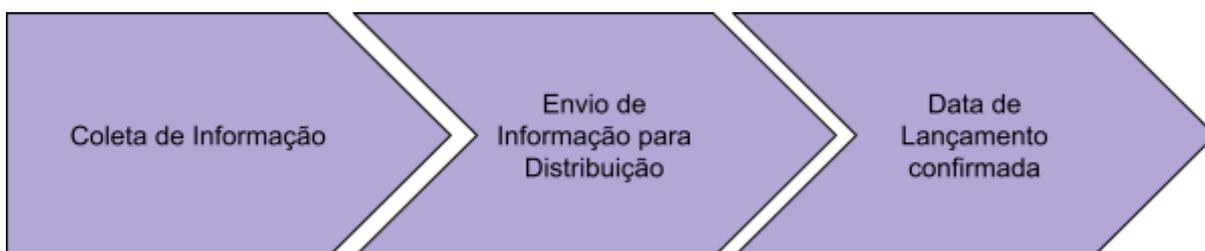
com as oportunidades de promoção obtidas no decorrer do lançamento, pode se estender por mais alguns meses.

#### 5.2.3.4. Distribuição

A etapa de distribuição é essencialmente burocrática. Ela corresponde à reunião de toda a documentação necessária para o envio do fonograma para a distribuidora que irá fazer a distribuição da faixa por todas as plataformas de *streamings* que ela tiver contato. Esse processo é bastante estratégico, pois somente com a documentação enviada para a distribuição é que se torna possível confirmar, de fato, a data de lançamento do produto.

Nesta parte do processo, boa parte das informações e arquivos gerados nas etapas predecessoras são reunidos e consolidados. Por isso, é razoável dividi-la em três partes: coleta de informações, envio para distribuição e confirmação da data. No meio desse processo, alguns subprocessos precisam ser executados, como a geração do ISRC através do site da UBC ou ABRAMUS (Associação Coletora de Direitos Autorais e de Execução Pública) ou o preenchimento da ficha técnica do produto. A figura 45 representa uma representação esquemática do subprocesso de distribuição:

**Figura 45** - Desmembramento resumido do processo “Distribuição”



**Fonte:** CRIVO (2020)

O que torna essa parte do processo de lançamento de uma faixa tão importante é que ela necessariamente envolve um terceiro. Ele pode ser uma distribuidora e/ou agregadora, que, superficialmente, exercem a mesma função: distribuir o fonograma e suas informações de forma correta para todas as plataformas de streaming no mundo (ou pelo menos todas com

a qual ela tenha contrato) e cuidar da coleta e do repasse dos *royalties* fonomecânicos gerados. Normalmente, essa empresa realiza o serviço em troca de uma quantia por canção distribuída ou por uma fatia do *royalty*, podendo ser uma combinação de ambos. Essa fatia varia entre 10% e 35%.

O contato com a distribuidora pode ser realizado de diversas formas, via plataforma da distribuidora, via site, via formulário etc. No caso da Warner Music Brasil, o contato e o envio das informações é realizado via e-mail. Abaixo, um exemplo de e-mail enviado para distribuição de um fonograma.

**Figura 46** - Exemplo de e-mail enviado para a distribuidora do fonograma



**Fonte:** CRIVO (2020)

Em resumo, o e-mail contém a indicação do nome do fonogramas, os artistas, a data de lançamento e três arquivos anexados: o fonograma em sua versão “master”, ou seja, finalizada em alta qualidade, no formato .wav, normalmente em 24 bits e 44000 hz, a planilha de ficha técnica padrão da Warner Music Brasil preenchidas com os dados pedidos (que será detalhada na sequência) e a capa do fonograma que será exibida nas plataformas em alta qualidade, no formato .tiff, normalmente com 1450 x 1450 px e 300dpi de resolução.

Atualmente, o serviço de distribuição da Warner faz algumas exigências sobre o conteúdo das artes de capa de um fonograma. Não é permitido colocar textos adicionais que não sejam o nome da música e dos artistas. Além disso, marcas que não sejam o nome do selo ou da gravadora não são permitidas. Por fim, caso opte por inserir o nome dos artistas na capa, devem ser inseridos o nome de todos os artistas listados na ficha técnica, assim como indicado caso seja um *feat.*.

**Figura 47** - Exemplo de capa de fonograma



**Fonte:** CRIVO (2021)

O artefato mais delicado e trabalhoso de ser gerado durante essa etapa é a ficha técnica do produto. Nela, são inseridas todas as informações que se tornarão os metadados nas plataformas. Neste estágio, é necessário também o envio da planilha com informações para o *pitch* nas plataformas, ação necessária para se conquistar *playlists* e destaques no lançamento.

O documento de ficha técnica é como um resumo de todas as informações essenciais do fonograma, que constituirão seus metadados dentro dos sistemas da distribuidora. Nele, é necessário inserir desde as informações relativas ao crédito dos diversos profissionais e estúdios envolvidos na criação e na produção do produto, até informações mais técnicas como

ISRC, letra, tempo de duração e se é explícito ou não. Qualquer erro em alguma dessas sessões pode gerar prejuízos futuros para o selo/ gravadora. Por isso, é muito importante que a qualidade dessa etapa do processo seja garantida. Em geral, os setores de distribuição de grandes gravadoras são bastante rigorosos nesta fase, tendo adquirido até mesmo sistemas que ajudam a garantir a padronização dos dados.

**Figura 48** - Exemplo de ficha técnica

FICHA TÉCNICA			
TÍTULO DO SINGLE:	TONS #5 - Sonho em Hollywood		
ARTISTA:	CRIVO, Caio Nunes, Lucas & Oreña		
PARTICIPAÇÃO ESPECIAL (se houver):			
INFORMAÇÃO PARA SER PREENCHIDA PELO DEPARTAMENTO ARTÍSTICO DA WARNER			
FONOGRAMA INÉDITO?			
VERSÃO EM ESTÚDIO OU AO VIVO?			
TRATA-SE DE REGRAVAÇÃO DE OBRA AUTORA LÁ GRAVADA POR OUTRO ARTISTA?			
CRÉDITOS DO SINGLE - INFORMAÇÃO A SER PREENCHIDA PELO PRODUTOR ARTÍSTICO RESPONSÁVEL			
Produção Musical			Jok3r
Produção Executiva			CRIVO
Engenheiro(s) de Gravação do Single			Jok3r
Engenheiro(s) de Mixagem do Single			DI LN
Engenheiro(s) de Masterização do Single			DI LN
Gravado no Estúdio			A Banca Records
Mixado na			DI LN
Masterizado no			DI LN / RL Brasil
I. TÍTULO DO FONOGRAMA:	TONS #5 - Sonho em Hollywood		
ISRC:	BCJAV2100006	TEMPO: 03:18	EXPLÍCITO: SIM [ ] NÃO [ x ]
Autores:	Caio Cesar Martins Nunes, Lucas Almeida Arcanjo, João Henrique da Silva Santana		
Editoras:	Deck		
Produtor(es) da Gravação:	CRIVO		
Engenheiro(s) de Gravação:	Jok3r		
Engenheiro(s) de Mixagem:	DI LN		
Créditos (P) (C):	CRIVO; Warner Music Brasil		
Observações:			
Instrumentos	Nome Artístico do Músico	Nome Civil Completo do Músico	CPF
Voz	Caio Nunes	Caio Cesar Martins Nunes	138.865.467-99
Voz	Lucas	Lucas Almeida Arcanjo	063.980.575-30

**Fonte:** CRIVO (2021)

O *pitch* é o momento onde o fonograma é descrito em termos de *mood*, instrumentação, gênero, proposta de *playlists* e músicas afins. No contexto atual, onde a grande maioria do consumo de música se dá pelas plataformas digitais, é uma tarefa chave para o processo de marketing e deve ser feito por um profissional especializado. No projeto Hangar, essa tarefa foi dividida entre os sócios da CRIVO, que utilizaram, além de seus

conhecimentos sobre o mercado e gêneros musicais, plataformas especializadas de análise musical, como o *Chartmetric*, como suporte.

**Figura 49** - Exemplo de planilha para *pitch*

PITCH	
DATA LANÇAMENTO	07/05/2021
SELO	CRIVO
ARTISTA	Aversa, Kiaz, Nanda, CRIVO
FAIXA/ÁLBUM	TONS #1 - Meu Sobrenome (O Que Você Quiser)
GÊNERO + MOOD	Pop Leve + Good Vibes
PLANO DE MKT + FOTOS (LINK PASTA)	Link da pasta com Plano de MKT + Fotos (enviar tbm por e-mail)
DESCRIÇÃO/OBJETIVOS/HISTÓRICO	Meu Sobrenome (O Que Você Quiser) é a música de abertura do projeto "TONS", que visa trazer as principais tonalidades que estão aparecendo nas ruas, ou seja, os principais gêneros e estilos que despontaram no ano. Um pop leve com forte sotaque e gingado carioca, puxado pela revelação do R&B/Pop em 2019/2020, Kiaz, dono dos hits Vê Se Não Demora (Resenha da Blakk) e Pode Ficar (feat. L7NNON). O som vem para firmar o projeto no calendário de lançamentos de abril e maio e abrir espaço para os próximos TONS. Além disso, reforça o posicionamento da CRIVO como selo eclético e moderno de música urbana.
PLAYLISTS SPOTIFY	Brisa Pop, Pop Leve, Radar Brasil
PLAYLISTS DEEZER	Pop Good Vibes, Rap Acústico

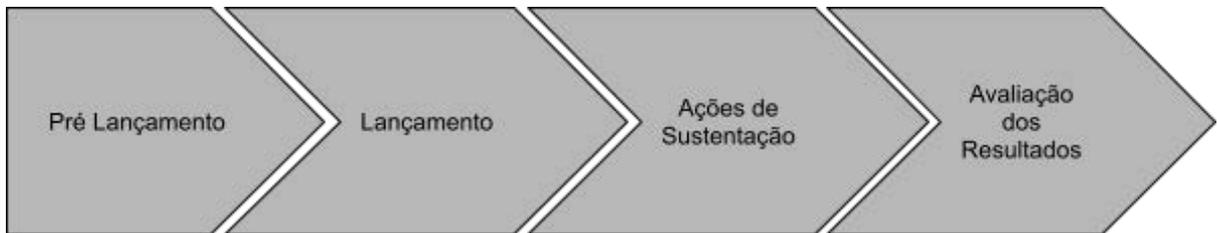
**Fonte:** CRIVO (2021)

Importante ressaltar que o artista Filipe Papi chegou a conquistar cinco *playlists* editoriais diferentes com um único EP de cinco faixas, tendo três das cinco faixas inclusas. Até hoje “Luzes Apagadas” e “Vênus”, ambas faixas do EP, estão entre as músicas da “Rala e Rola”, *playlist* editorial do Spotify para aqueles momentos mais quentes com mais 300 mil curtidas.

Com todas essas burocracias encaminhadas, a distribuidora retorna com a confirmação da data de lançamento. Entramos na última etapa do processo.

### 5.2.3.5. Lançamento

**Figura 50** - Desmembramento resumido do processo “Lançamento”



**Fonte:** do Autor

O lançamento de um fonograma normalmente começa com duas semanas da data de estreia do produto no mercado. Nesse meio tempo, todos os preparativos da etapa de pré-execução do plano de marketing estão recebendo seus últimos ajustes e toda a mobilização necessária está começando a ser realizada. Normalmente, é nesse período que a campanha de comunicação se inicia, com as primeiras postagens, normalmente brincadeiras, enigmas e mistérios que despertam a curiosidade e expectativa dos fãs.

**Figura 51** - Exemplo de ação de divulgação nas redes sociais



**Fonte:** Instagram

**Figura 52** - Exemplo de ação de divulgação nas redes sociais



**Fonte:** Instagram

No dia do lançamento, existe um investimento extraordinário de atenção e de esforços para impulsioná-lo, tornando-se um marco por si só. Nesta etapa, temos uma mobilização muito ativa dos fãs-clubes, o acompanhamento próximo do rendimento nas plataformas de streaming, o contato a pessoas estratégicas que possam se envolver com o lançamento e toda e qualquer ação, prevista ou imprevista, que possa colaborar para amplificar a estreia. Geralmente, são realizadas campanhas de impulsionamento no Youtube, via Google Ads, e nas redes sociais, via Facebook for Business e Twitter Ads.

A partir desse momento, o produto começa a ser testado pelo mercado e pouca coisa pode ser feita além do monitoramento obsessivo do desempenho e da reação das pessoas, sempre buscando por oportunidades de sustentação, e da conclusão do cronograma de marketing planejado. Com um mês do lançamento, é sempre oportuno fazer uma reunião de avaliação, com impressões sobre a execução do plano de marketing e sobre o desempenho do fonograma, focando em rastrear a receptividade do público, de modo que a experiência gere aprendizados para futuros lançamentos.

O monitoramento do desempenho se dá através do acompanhamento de indicadores como: quantidade de *streamings*, *saves* e inserções em *playlists* no Spotify, quantidade de

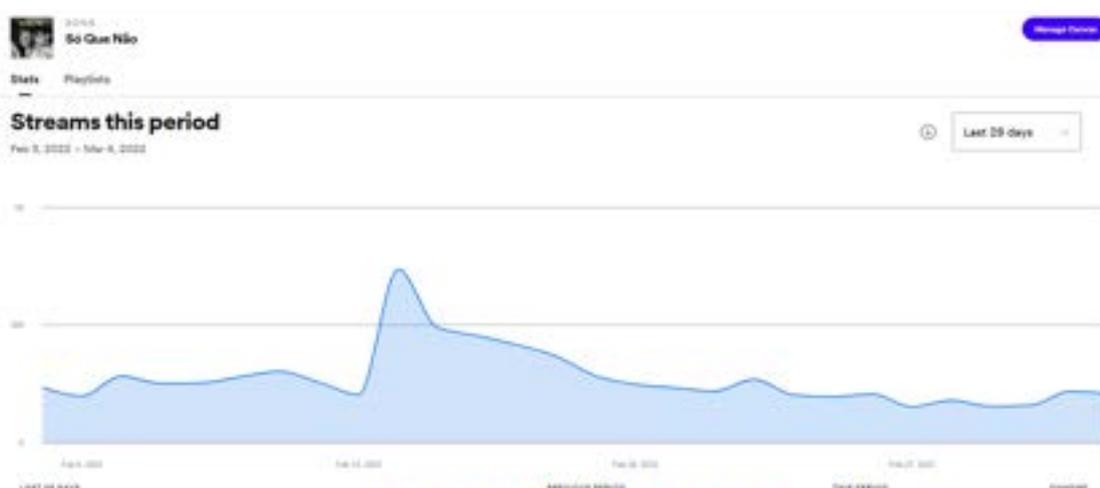
curtidas, taxa de aumento de seguidores e engajamento nas redes sociais, frequência de aparições em matérias de veículos de comunicação impressos e digitais. Tudo isso, somado à repercussão percebida, serve como um termômetro de desempenho da faixa. Em grandes artistas, a entrada em *charts*, em especial o Top 50 Brasil do Spotify, é um indicador de sucesso.

Figura 53 - Gráficos e informações providas pelo Spotify for Artists



Fonte: Spotify for Artists

Figura 54 - Gráficos e informações providas pelo Spotify for Artists



Fonte: Spotify for Artists

**Figura 55** - Gráficos e informações providas pelo Spotify for Artists



**Fonte:** Spotify for Artists

Por se tratar de inteligência e diferencial competitivo da CRIVO, não entraremos em detalhes sobre como são realizadas as análises de rendimento dos lançamentos, fonogramas e artistas. O mais importante sobre esse tema é ter a consciência de que hoje existe uma abundância de dados já organizados sobre rendimento não só do artista que está sendo gerenciado, mas também do nicho de mercado, do público-alvo etc. Saber encontrar co-relações e ser rigoroso com as conclusões obtidas a partir dos dados é o primeiro passo para uma análise de desempenho que possa proporcionar *insights* valiosos.

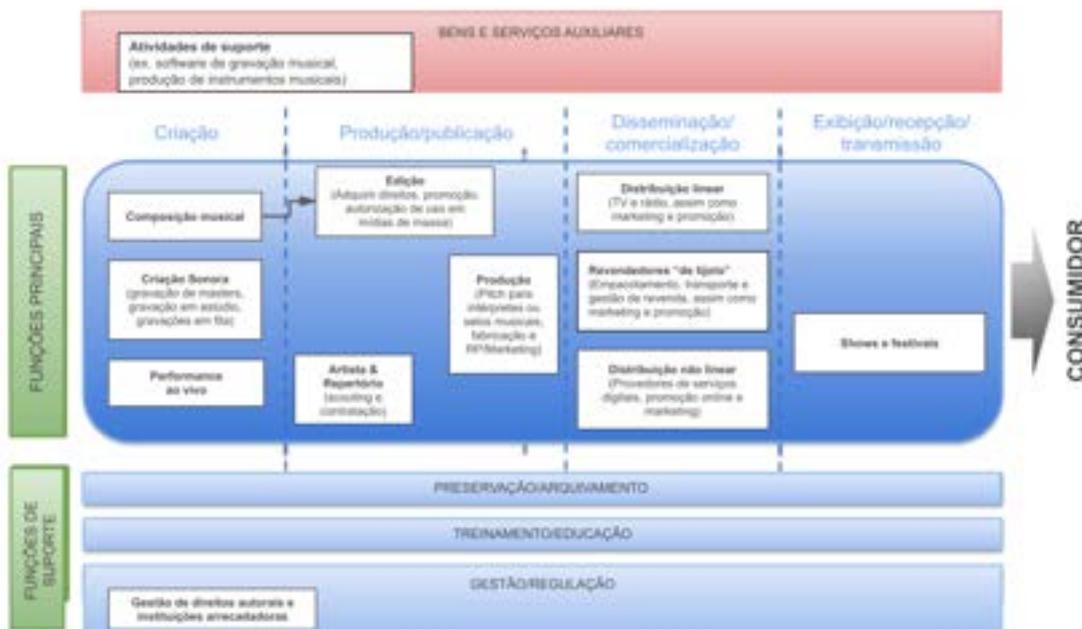
### **5.3. A Cadeia de Valor da UE e os processos chave apresentados pela CRIVO.**

Descritas detalhadamente todas as etapas do processo criativo e produtivo, podemos retornar à Cadeia de Valor. Embora desenvolvida utilizando como base o *music business* europeu, a cadeia de valor criada pela União Europeia possui aplicabilidade em qualquer mercado de música do mundo, uma vez que a organização do negócio segue uma sistematização padronizada centrada na criação, na produção e na distribuição do fonograma e no desenvolvimento de artistas através da promoção da sua música e de sua imagem pelos diversos meios de comunicação do país. O objetivo é conquistar cada vez mais popularidade.

Relembrando a cadeia de valor e suas funções chave, temos em ordem: Criação (*Creation*), Produção/ Edição (*Production/Publishing*), Disseminação/Comercialização

(Dissemination/Trade) e Exibição/Recepção/Transmissão (Exhibition/Reception/Transmission). Embora um pouco resumida demais em seus processos, é possível identificar um paralelo entre as funções chave propostas e a divisão de processos chave modelada neste trabalho oriunda da experiência prática com o projeto Hangar.

**Figura 56 - Modelo de Cadeia de Valor para o music business**



**Fonte:** (adaptado para o português) União Europeia (2017, p. 136)

Primeiramente, ambas representações estipulam como marco inicial a composição musical e passam por etapas de marketing, distribuição e lançamento (na UE, representada na forma da exibição do fonograma em shows e festivais, mas que poderia ser simplificada na aba “transmissão”, onde a disponibilização do fonograma em plataformas de streaming seria o marco). O trabalho de A&R está implícito nos processos de “criação e registro” e “gravação e produção”; o trabalho de *publishing* ocorre no momento em que se envia a criação para registro; o trabalho de *Production* incorpora as tarefas do processo “Marketing e Audiovisual” e “Distribuição”. Por fim, temos a função de Disseminação (*dissemination*) espalhada tanto no processo de “Distribuição”, na forma do envio para as DSPs, quanto no de “Lançamento”, com a execução do plano de marketing.

**Figura 57** - Processos-chave do projeto Hangar



Fonte: do Autor

O mais interessante de se refletir sobre essas semelhanças é perceber que uma representação, concebida na Europa, de um sistema em seu mais alto nível de observação – ou seja, a nível macro, buscando abarcar ao máximo os posicionamento de diferentes atores e processos – possui fortes sinergias com uma representação extraída a partir da experiência e da observação empírica de um jovem selo de música urbana do Brasil. Movido por essas aproximações, propomos uma sobreposição dos modelos, inserindo um dentro do outro, conforme a figura 58.

**Figura 58** - Sobreposição entre a cadeia de valor da UE e os processos-chave da CRIVO



Fonte: do Autor

Quando observada sob essa perspectiva sobreposta, é possível entender com maior clareza onde os modelos convergem e onde divergem. Sem dúvida, teria sido proveitoso

adaptar a representação visual de um para melhor se encaixar no outro, mas a análise crua, e até mesmo a importância dada a cada processo ou ator (simbolizado pelo tamanho de cada caixinha e subdivisão), já traz informações e pontos de reflexão.

A linha central do modelo de cadeia de valor da União Europeia corta o processo chamado de “Marketing e Audiovisual” (M&A) pela metade, dividindo-o entre “*production*” e “*dissemination/trade*”. De certa forma esse “corte” está correto, já que, no momento em que o fonograma começa a ganhar uma representação visual e um pensamento de marketing sobre o seu conteúdo, ele começa a se tornar, de fato, um produto comercializável. Isso não quer dizer que os processos anteriores – em especial, de produção musical – não levam em conta o mercado e o potencial comercial de determinada escolha criativa. Todavia, é somente quando entra em cena o M&A que o pensamento mercadológico toma conta e a obra artística ganha uma “embalagem”, um slogan, uma estratégia de publicidade.

O cotejo também permite desenvolver a ideia, pontuada acima, de que a composição quando recebe um arranjo musical, recebe também um pensamento de mercado que precisa, a partir daí, se equilibrar com o afã da criação. A produção musical é um trabalho que une ideias artísticas à instrumentalização da técnica criativa para alcançar um resultado que conserve o máximo da potência artística sem que a música se desgarre demais da “linguagem” do mercado. Os principais produtores do mercado dominam essa capacidade e sabem como mediar entre a tempestade de ideias que surgem de suas conversas com o artista (quando temos o caso de um artista que se mete na produção) e o minimalismo necessário para se extrair o melhor.

Por fim, notamos um ponto muito interessante de divergência entre os modelos, mas que poderia ser absorvido a fim de aprimorar a representação de cadeia de valor da União Europeia. Trata-se da ausência, neste modelo, de qualquer referência à criação da representação visual do fonograma (principalmente o videoclipe) como tarefa-chave da cadeia de valor em um mundo onde imagem e som andam de mãos dadas e são disseminadas através do Youtube, Instagram, TikTok, dentre outros. Talvez, a sobreposição entre a cadeia de valor concebida para o audiovisual e para o caso musical pudesse dar conta desta lacuna.

O *music business* hoje poderia ser renomeado de *video music business*. O clipe representa mais da metade do orçamento total de um fonograma, sendo, por si só, uma

atividade de alto risco e de alto impacto no valor gerado. Um videoclipe mal feito pode afundar um fonograma e dificultar a carreira de um artista, que não consegue alcançar novos fãs, pois estes não se encantam por sua imagem ou não conseguem entender o conceito que ele queria traduzir em imagem. Para se ter uma ideia da disparidade entre o custo de produzir e gravar um fonograma e o custo de produzir e gravar um videoclipe, os produtores musicais mais renomados do mercado cobram R\$ 15.000,00 pela produção completa, enquanto que um clipe dirigido por um diretor de prestígio alcança tranquilamente os R\$ 120.000,00 ou mais. O videoclipe de “Modo Turbo”, canção interpretada por Anitta, Pablllo Vittar e Luisa Sonza, por exemplo, custou mais de R\$ 1,5 milhão de reais, segundo matéria do Correio Braziliense.<sup>41</sup>

Na cadeia de valor genérica proposta por Porter, as atividades primárias e de suporte estavam centradas em descrever os processos de uma corporação, desde a obtenção da matéria-prima, passando pelas operações de transformação até se gerar o produto final enviado para as lojas. Esta última etapa é apoiada por um plano de marketing e por um esforço de vendas, além do serviço de atendimento ao cliente focado em proporcionar a melhor experiência possível com o produto, a fim de conquistar consumidores fiéis. Cada etapa, como Porter pontua, precisa ser avaliada em termos de custo e de retorno para que a margem final se torne a maior possível.

---

<sup>41</sup> LELLES, Ana Raquel. Luísa Sonza, Anitta e Pablllo Vittar unem forças em 'Modo turbo'. Correio Braziliense. 22/12/2020.  
in:<https://www.correiobraziliense.com.br/diversao-e-arte/2020/12/4896431-luisa-sonza-anitta-e-pablllo-vittar-une-m-forcas-em-modo-turbo.html>. acessado em: 08/03/2022.

**Figura 59 - Cadeia de Valor Genérica**



**Fonte:** (adaptado para o português) PORTER (1998, p. 37)

De forma análoga, podemos traçar um paralelo ao considerar o mercado da música como um todo, ou até mesmo o trabalho realizado por um selo musical, como a Warner ou até mesmo a CRIVO no projeto Hangar. Nesse sentido, a obtenção de matéria-prima (*inbound logistics*) poderia ser traduzida tanto na prospecção de novos talentos quanto no estímulo à criação de novas composições. As “operações” de transformação (*operations*) estariam representadas tanto no processo de produção musical, quanto no de produção audiovisual, onde a composição (matéria-prima já “beneficiada” em criação) seria transformada em um fonograma e um videofonograma para ser comercializado no mercado. O envio do produto para as lojas (*outbound logistics*) é basicamente o envio do fonograma e do videofonograma para a distribuição, de forma a alcançar as plataformas de streaming, lojas físicas e virtuais e demais meios e formas de consumo de música. A parte de marketing e vendas é bem óbvia, mas uma boa ilustração seria a criação de “dancinhas” para TikTok, plataforma imprescindível no cenário competitivo da música mainstream atualmente. E o “serviço” (*service*) poderia ser traduzido em ações de aproximação entre fã e artista, seja por meio de shows, seja por meio de *lives*, ou até mesmo pela abertura de uma caixa de perguntas no

*stories* do Instagram onde o artista responderá comentando o que os fãs enviaram, gerando proximidade e identificação.

Existe muito espaço para melhorias e refinamentos nas análises realizadas acima, sendo esse esforço um primeiro passo rumo a um pensamento estratégico de negócio estruturado aplicável e eficaz para o mercado de música brasileiro.

#### **5.4. Avaliação da execução do projeto Hangar**

O projeto Hangar organizou-se em dezesseis ciclos de lançamento realizados, em termos de processo e padrões, de acordo com o descrito acima. Conciliar todos os ciclos com suas diferentes etapas ocorrendo em paralelo, tanto dentro do ciclo, quanto entre ciclos, foi um desafio exaustivo para uma equipe tão enxuta como aquela utilizada durante no Hangar. No total, havia oito pessoas envolvidas, sendo duas responsáveis pela assessoria de imprensa, um designer, os dois sócios da CRIVO (que se alternavam na gestão, na execução e na avaliação dos processos), o diretor de audiovisual (que mudava a cada lançamento), o produtor musical (que também variava de acordo com o lançamento) e a equipe da Warner (que auxiliava em alguns processos, mas que, no geral, funcionava mais como uma interface de apresentação de resultados).

Por conta do ambiente altamente dinâmico e complexo, muitos gargalos só puderam ser identificados depois. Os recursos financeiros escassos para a realização do projeto também forçaram a busca por soluções que pareciam mais simples e seguras ao mesmo tempo que aumentavam a dependência da CRIVO com relação ao trabalho de terceiros, como ocorreu no caso do designer, cujo contrato pactuado já previa o trabalho em todos os fonogramas a serem lançados.

No final das contas, ficou claro que a busca pela autossuficiência produtiva, a construção de relações curtas de trabalho com terceiros tendo em vista o desenvolvimento da confiança na qualidade da entrega e a gestão bem próxima das etapas do projeto, principalmente quanto a custos e prazos, foram os ensinamentos mais valiosos extraídos dos gargalos identificados. A seguir, detalhamos os principais pontos problemáticos observados durante o projeto.

### 5.2.1. Avaliação I: gargalos de produção

No decorrer do projeto, a CRIVO se deparou com diversos desafios de gestão e de organização de processos que vão desde o gerenciamento dos cronogramas de gravação e calendários dos artistas, até a organização de informação para a geração de toda a documentação de edição e distribuição dos fonogramas. Outro fator que pesou foi a equipe enxuta para coordenar e executar todas as ações de produção, de administração, de marketing e de gerenciamento artístico. Ao longo do projeto, além do designer contratado, da assessoria de imprensa e dos colaboradores de audiovisual e de produção musical, havia apenas os dois sócios da CRIVO. Com isso, naturalmente algumas ações inicialmente planejadas ficaram para trás. Listamos abaixo alguns dos problemas identificados pela CRIVO.

#### a) A ilusão da colaboração

Talvez por falha de comunicação ou por pouca experiência com grandes gravadoras, ficou no ar a expectativa de que a equipe da Warner, principalmente as de A&R e Marketing, daria maior suporte ao projeto. Foi bastante comum no início prazos serem dilatados na espera de *feedback* por parte do A&R sobre a qualidade de alguma guia, ou sobre a escolha de determinado produtor para produzir determinado artista (ou até de se conseguir alcançar um *feat.* maior). Com o tempo, a CRIVO optou por conduzir os processos de A&R e Marketing quase inteiramente “dentro de casa”, apenas apresentando à Warner Music Brasil o resultado final. A equipe da WMB, por mais que seja grande, opera de forma enxuta e no limite da sua capacidade de produção. O projeto Hangar, naturalmente, representou uma estratégia de terceirização dos processos de marketing e A&R, por parte da Warner, focado em novos artistas. Era de se esperar que a alocação de força de trabalho própria fosse mínima.

#### b) Muita burocracia *versus* alto dinamismo

A burocracia sem suporte de um sistema de controle e avaliação de documentos automatizado também foi um entrave para os processos de lançamento. Por conta da necessidade de preenchimento de uma extensa ficha técnica e do envio em formatos específicos da capa e da master do fonograma por e-mail, muitas vezes os profissionais

terceirizados pela CRIVO enviavam os arquivos em formato incompleto ou inadequado e o mesmo, na correria do dia a dia, era enviado para a distribuição por e-mail, travando o processo e causando retrabalhos.

Este erro, que dependia principalmente de tempo e da atenção por parte da CRIVO na revisão dos arquivos e do conteúdo da ficha técnica, poderia ter sido evitado a nível geral se a Warner Music Brasil criasse um sistema simples de upload de arquivos com análise automática de formato e metadados.

Além disso, o grande volume de termos e contratos para garantir a segurança jurídica dos lançamentos foi uma questão no final do projeto, pois certos contratos de cessão e liberações autorais não haviam sido emitidos e assinados pela CRIVO e pelos artistas, o que levou a uma prolongamento para a conclusão formal do projeto junto à Warner Music Brasil. Isso levou a CRIVO a firmar um acordo de trabalho com um escritório de advocacia especializado em direitos autorais e selos independentes que normalizou toda a situação jurídica dos fonogramas gerados durante o projeto.

#### c) Grande dependência de terceiros

Desde a fase de planejamento do projeto Hangar, uma estratégia que soava lógica e vantajosa era de fechar longos acordos de trabalho a um valor mais baixo, na forma de um pacote. A expectativa era que, com o passar do tempo, a relação com estes fornecedores se fortaleceria, aumentando cada vez mais a confiança e a segurança quanto ao trabalho deles.

Com o início do projeto, a pressão e o nível de exigência em termos de qualidade e prazo das entregas foi minando a relação com os fornecedores. O primeiro acordo rompido, quando ainda havia capital para isso, foi com o diretor de audiovisual. O rompimento se deu, principalmente, por dois motivos: durante as gravações do primeiro *session*, homônimo do projeto Hangar, o diretor perdeu o controle do horário e não assumiu a responsabilidade de bancar adicionais para conseguir ganhar mais tempo de locação e gravar com a calma necessária os vídeos que faltavam. O resultado foi uma gravação extremamente displicente e corrida da *session* da artista mais importante até então no *casting* da CRIVO, Morena. O resultado final ficou bastante aquém do esperado, principalmente em termos de edição e de

cor, muito por conta de uma má gestão financeira do diretor que priorizou gastos de pré-produção em detrimento da pós-produção. Tentando dar conta da edição e da cor sem ser especialista nisso, o diretor comprometeu prazos e qualidade.

Um acordo semelhante foi traçado com a empresa responsável pela assessoria de imprensa e com a agência de branding e design gráfico. Embora inicialmente fluido e produtivo, com o passar do tempo, ambos os fornecedores foram acumulando trabalho com outros clientes. A atenção ao projeto Hangar ficou diminuída, acarretando em atrasos, perda de qualidade das entregas e falhas de comunicação.

No âmbito da produção de clipes, a mudança no formato de trabalho, diversificando os diretores com quem trabalharíamos e encurtando o prazo da relação, foi importantíssimo para garantir a qualidade dos trabalhos. A impressão que fica é que os acordos de trabalho por entrega são muito mais saudáveis e produtivos para ambas as partes, que podem ir se afinando e se ajustando no decorrer do projeto.

#### d) O acúmulo de funções

A complexidade e o dinamismo da execução do projeto Hangar acabou por consumir a atenção dos sócios da CRIVO. Em um mercado que se centra muito na personalidade e na fluidez criativa dos artistas, essa atenção dividida logo se transformou em insatisfação e letargia para se criar. Os artistas, muitas vezes, geraram uma relação de dependência junto aos gestores do projeto, que atuavam também como seus *managers* artísticos e acabavam por não conseguir produzir por conta própria.

Foram comuns os casos em que determinado artista cobrava uma ida ao estúdio para compor uma música ou que ele passasse semanas em casa sem criar absolutamente nada só porque seus empresários não estavam demandando. Quando o artista perde suas proatividade e autonomia criativa, isso é mortal para a qualidade e desenvolvimento do trabalho.

Por outro lado, é bastante importante que o artista sinta que seu empresário está com ele, conduzindo sua carreira artística de “mãos dadas” em uma relação de confiança e de cumplicidade. Esse sentimento só se conquista com tempo e com atenção, buscando sempre trabalhar uma comunicação sincera e clara, combinada com uma dedicação que deixe claro

que o *manager* se considera sócio da carreira do artista e que a conquista (ou dor) do artista é também a sua. Essa relação é bastante complexa, uma vez que se trata da mistura entre negócios e amizade. Por isso, a clareza na comunicação e a definição precisa das atribuições do empresário junto ao artista são essenciais para garantir paz e longevidade no negócio.

No âmbito do Hangar, a CRIVO procurou compensar sua ausência com assistência financeira e concessões, principalmente aos artistas mais promissores. Da mesma forma que um pai ausente não compra o carinho do seu filho com presentes, os esforços da CRIVO não surtiram muito efeito e logo foram tomados, para além de um gesto de carinho e atenção, como uma obrigação.

### 5.2.2. Avaliação Financeira do Projeto

Como anteriormente dito, foi aprovada uma verba de R\$ 15.000,00 por fonograma, totalizando R\$ 290.000,00. Para fins de organização, foi adotada uma estratégia de distribuição dos recebimentos de acordo com as necessidades, projetadas com base na primeira modelagem de lançamentos, aprovada antes do advento da pandemia global de COVID-19. Os gastos foram distribuídos em 3 frentes de custos, “produção”, “promoção” e “estrutura” e explicitados em planilha mensal, exemplificada abaixo:

Figura 60 - Orçamento distribuído por centros de custo e por mês

Investimento - CRIVO 2020		DISTRIBUIÇÃO MENSAL					
GERENTE DO PROJETO		NOME DA EMPRESA - CRIVO					
EQUIPE		DATA - 12/2019					
		JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
<b>Setores</b>	<b>Valor</b>	<b>R\$ 48.576,00</b>	<b>R\$ 16.208,06</b>	<b>R\$ 22.174,06</b>	<b>R\$ 24.612,10</b>	<b>R\$ 12.094,06</b>	<b>R\$ 25.486,10</b>
Produção	R\$30.000	R\$ 12.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 0,00	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Promoção	R\$103.899	R\$ 21.876,00	R\$ 5.700,00	R\$ 15.874,06	R\$ 16.912,10	R\$ 2.584,06	R\$ 12.866,10
Estrutura CRIVO	R\$106.900	R\$ 12.800,00	R\$ 8.500,00				
<b>TOTAL</b>	<b>R\$289.599</b>	<b>R\$ 36.258,13</b>	<b>R\$ 15.084,06</b>	<b>R\$ 21.144,06</b>	<b>R\$ 21.882,10</b>	<b>R\$ 13.688,13</b>	<b>R\$ 21.466,10</b>
		JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Produção		R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 4.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Promoção		R\$ 26.758,13	R\$ 5.384,06	R\$ 9.844,06	R\$ 10.392,10	R\$ 5.166,00	R\$ 12.966,10
Estrutura CRIVO		R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 8.500,00

Fonte: CRIVO (2020)

A tabela acima foi uma exigência do setor financeiro da Warner, para melhor entender o planejamento de alocação do recurso durante o projeto de modo a organizar os repasses financeiros. Ela não foi utilizada para a gestão financeira. Nela, os custos do projeto foram divididos em três setores: produção, promoção e estrutura. Eles foram distribuídos mensalmente. O valor total de cada setor de custo em cada mês advinha da planilha de orçamento detalhada utilizada tanto para o planejamento quanto para a gestão financeira e apresentada na seção 5.3.2.

Por conta do volume financeiro do projeto, a CRIVO teve que fazer a transição de microempresa individual (MEI) para microempresa de sociedade limitada (LTDA.). Com isso, ocorreu a incidência de um volume de impostos que não havia sido previsto originalmente em orçamento. Esses custos adicionais foram contrabalanceados através da contingência dos gastos com marketing (promoção), que foram reduzidos em mais de 8%. As demais frentes de custo se mantiveram relativamente constantes, com variações que não excederam 1,5%, simbolizando uma execução financeira bem sucedida. A tabela abaixo ilustra a diferença entre a execução real e a execução projetada:

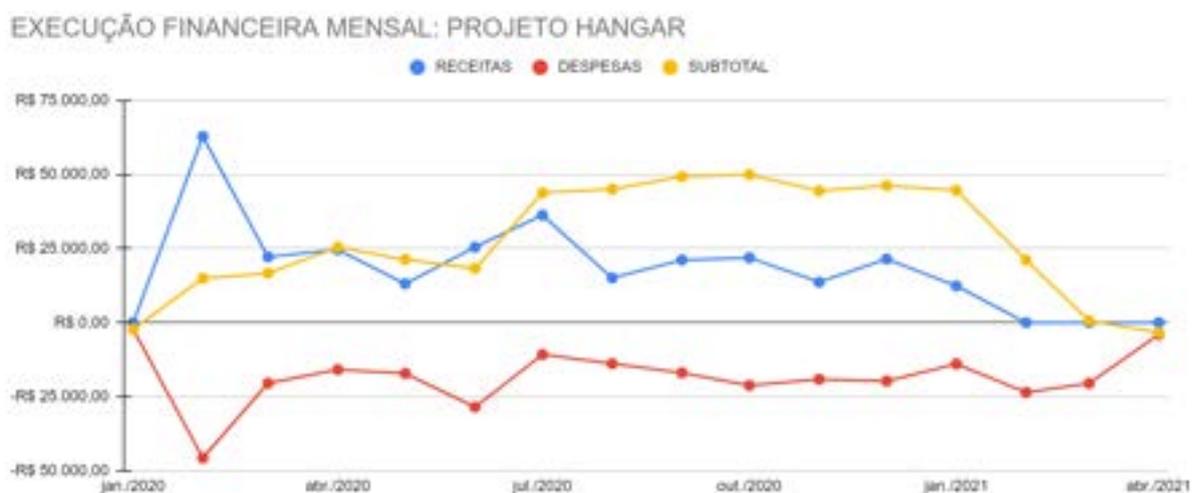
**Figura 61** - Orçamento por centro de custo com valor executado, previsto e diferença

	MARKETING	ESTRUTURA	FONOGRAMA	IMPOSTOS
<b>RECEITA</b>				
<b>R\$ 290.000,00</b>				
<b>EXECUTADO</b>	R\$ 141.182,67	R\$ 107.973,21	R\$ 30.485,77	R\$ 10.920,76
<b>PREVISTO</b>	R\$ 154.000,00	R\$ 106.100,00	R\$ 30.000,00	-
<b>DIFERENÇA</b>	-R\$ 12.817,33	R\$ 1.873,21	R\$ 485,77	R\$ 10.920,76

**Fonte:** CRIVO (2020)

Em termos de relação entre as receitas e despesas, o projeto caminhou com um bom equilíbrio, formando o caixa que havia sido inicialmente planejado e até mesmo ampliando-o durante os meses de pandemia, onde o volume de produção ficou bastante reduzido. De forma análoga ao ciclo de vida de um projeto, o caixa se acumulou durante o período de execução e se extinguiu rapidamente ao final, quando cessaram as receitas e foi necessária a realização do trabalho de encerramento, “TONS”. O gráfico abaixo demonstra a relação Receitas x Despesas:

**Gráfico 3** - Gráfico com fluxo de caixa consolidado por mês



**Fonte:** CRIVO (2020)

Através do gráfico, é possível perceber que, no meio do projeto, na fase de maior volume de trabalho e risco, foi possível manter um pulmão financeiro saudável. A linha laranja, representando o subtotal, ou seja, a quantia em caixa disponível para uso, sempre esteve em um bom patamar, pelo menos duas vezes as despesas do mês.

Isso foi possível graças à gestão financeira aplicada para o projeto Hangar, que foi focada em revisões permanentes e no acompanhamento a nível semanal das despesas. A meta era sempre encontrar soluções para baratear custos de produção sem perder a qualidade,

buscando a conquista de um pulmão financeiro que permitisse a conclusão do projeto sem que a CRIVO tivesse que comprometer seu caixa.

Os longos acordos com fornecedores, embora tenham se mostrado arriscados do ponto de vista da qualidade da entrega, garantiram a previsibilidade dos custos de produção de boa parte do processo de lançamento.

### **5.2.3. Stakeholders, sócios e parceiros**

Do ponto de vista da relação e da expectativa dos stakeholders sobre o projeto Hangar, o desempenho do projeto foi satisfatório, embora não tenha se revertido em ganhos financeiros para a Warner.

A contratação artística de Morena, cantora trazida pela CRIVO à WMB através do projeto Hangar, a aproximação da gravadora a novos artistas e a nichos de mercado que estavam crescendo até então e o olhar “de fora” que foi apresentado sobre os processos internos, na forma de um relatório de avaliação da relação da Warner Music Brasil com o projeto Hangar, foram as principais “entregas” do projeto junto ao seu principal stakeholder. Além disso, a Warner Music Brasil aumentou o seu catálogo em 16 fonogramas a um custo muito abaixo do que costuma investir.

Por outro lado, o fraco desempenho comercial de boa parte dos fonogramas lançados, principalmente por se tratar de novos artistas desconhecidos do grande público, foi um fator negativo do projeto. Esse aspecto, em especial, precisa ser analisado sob uma ótica comparativa, uma vez que se tratava do difícil trabalho de desenvolvimento de novos talentos para o mercado de música comercial. No mesmo período, havia artistas dentro da gravadora recebendo investimentos muito maiores que os disponíveis para o projeto Hangar e com desempenho igual ou inferior aos artistas do projeto.

Além disso, o prazo de desenvolvimento de um artista é de, pelo menos, três anos até que seu potencial comercial inicial tenha sido atingido. Os artistas escolhidos e chancelados pela Warner estavam em um estágio muito embrionário de sua carreira, com exceção de Morena. Para se realizar um trabalho de aceleração de artistas com potencial de se conquistar

retorno financeiro, era necessário que já existisse um selo com uma marca forte, como é o caso da Mainstreet.

Essa constatação, no entanto, não exclui a relevância e a importância do trabalho de conexão entre a gravadora e os jovens talentos oriundos de regiões periféricas e gêneros musicais marginalizados e geridos pela CRIVO e outros selos de música. A experiência com o projeto Hangar permitiu à CRIVO uma maior compreensão não só do que a gravadora está interessada, mas também do que a WMB vem negligenciando, o que, em última instância, acaba se revertendo em perda de oportunidade de negócio. Por exemplo, o afastamento que existe do *trap* e do *R&B*, gêneros musicais que atualmente vêm ganhando cada vez mais espaço nos *charts* brasileiros.

Para a CRIVO, o projeto Hangar representou sua entrada definitiva no mercado de música, apresentando a qualidade de seu trabalho de A&R, de conceituação artística e de marketing. Os produtos gerados, na forma de fonogramas, videoclipes e ensaios fotográficos, se tornaram portfólio e atraíram, naturalmente, novos artistas e parceiros de negócio para a empresa, que se renovou e se fortaleceu ao longo do ano de 2021, quando começou a prestar o trabalho de consultoria artística em branding e repertório.

Para os artistas participantes, embora a relação com a CRIVO não tenha perdurado até a data de conclusão deste trabalho, quase todos viveram os momentos altos de suas carreiras artísticas até então. Filipe Papi alcançou mais de um milhão de *streamings* com os lançamentos do projeto, em especial com o EP *Vênus*, conceituado, produzido e lançado junto pela CRIVO. Já Caio Nunez conquistou suas melhores marcas em termos de *streamings* e *playlists* inéditas com “Só Que Não” e “Ancorar”.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O intuito principal deste trabalho era de colocar no papel a experiência obtida ao longo de três anos de trabalho dedicado exclusivamente ao *music business*, através da minha empresa, a CRIVO. Isso foi realizado tendo como base o projeto Hangar, uma das grandes oportunidades que tive na minha carreira profissional de colocar minha sensibilidade, meu conhecimento e minha capacidade de trabalho à prova.

Para complementar o trabalho de modelar e descrever minha experiência empírica, trouxemos o mapeamento da cadeia de valor da música realizado por instituições de pesquisa da União Europeia, um dos mais interessantes realizados nesse sentido até então. Servindo de pano de fundo e de base comparativa, a cadeia de valor europeia foi essencial para a constatação de que o mercado da música possui uma unidade global em termos de organização produtiva.

As experiências e observações que os autores do estudo europeu apontavam eram muito semelhantes ao que eu já ouvi dentro do mercado brasileiro e aos episódios que eu vivenciei, em carne e osso. Claro que a influência das *majors* dentro do mercado, sendo referência em termos de organização de negócio, é uma das causas dessa unidade global. Mas acredito que os desafios enfrentados por artistas e empresários são também, muitos deles, universais.

Sempre existirá uma tensão entre criação e *business*, em uma espécie de equilíbrio instável onde um pode aniquilar o outro. A criação sempre buscará a liberdade, a ausência de padrões e a despreensão na expressão do sentimento. Por outro lado, o *business* sempre estará à procura de padrões para diminuir os riscos e aumentar o retorno, tendo por base prazos, metas e controle. A criação só quer acontecer, o *business* só quer lucrar.

A grande beleza da indústria musical reside justamente nesse conflito. Quando criação e *business* se conciliam por um breve período de tempo, temos negócios prósperos, artistas alcançando prestígio, amplo pertencimento cultural, públicos cada vez maiores e relações saudáveis. Porém, com o tempo, inevitavelmente, a balança acaba desequilibrando para um lado ou para o outro.

Acredito que estudar e desenvolver cada vez mais o conhecimento sobre os processos, os modelos de negócios, as vicissitudes do artista e do mercado bem como as peculiaridades da indústria musical possa colaborar para a criação de mecanismos e formas de trabalho que aliviem essa tensão. Como o professor da Berklee School of Music, John Kellog disse em seu curso introdutório de *Music Business*, é preciso ter em mente três coisas para se dar bem no mercado da música: “powerful product” (produto poderoso), “proper perspective” (perspectiva apropriada) e “respectful meaning” (conduta respeitosa). Esses três termos sempre me acompanham por onde quer que eu vá dentro do mercado. Quando ouço novas

guias, quando busco por novos artistas, sempre estou à procura desse produto poderoso, ou seja, aquela música ou talento com potencial de conquistar multidões.

Claro que a probabilidade de um artista explodir em seus primeiros lançamentos é baixíssima. Justamente por isso, ter uma perspectiva apropriada de retorno é essencial. Mais que isso, é fundamental passar para o artista o quadro da realidade e do que provavelmente deve acontecer em sua carreira: uma evolução lenta e gradativa rumo à maturidade artística e à formação de um público fiel que, no momento certo, irá dar suporte àquele grande *hit* que será seu marco de virada.

O *music business*, ao ser observado superficialmente, parece uma indústria glamourosa, onde se desfruta de luxo, prestígio e fama. Onde tudo acontece de forma leve e natural, movido pela força mágica do talento e da criatividade. A realidade da maior parte de quem trabalha dentro do mercado é diametralmente oposta. Trabalhar com música é estar sujeito a um volume enorme de incertezas, de situações caóticas, de estresse e pressão por resultados. A grande verdade é que 80% do tempo estamos imersos em problemas, mesmo (e principalmente) os artistas. Por isso, é fundamental ter empatia por todos que estão nessa estrada e buscar sempre tratar o outro com o maior carinho e respeito possíveis. Até porque o mercado já está saturado de pessoas oportunistas.

Quando li pela primeira vez um contrato artístico de uma *major*, foi uma experiência muito interessante. Eu já havia estudado quase todo o livro do Donald Passman sobre *music business*, o “*All You Need To Know About The Music Business*” e conhecia de cabeça alguns pontos sensíveis e a faixa percentual que Passman pontuava em contratos firmados entre *majors* e novos artistas. Meu espanto foi que tudo o que li no livro estava no contrato. Isso me deu muita confiança para, realmente, me aprofundar no estudo do mercado, usando como referência a literatura sobre a realidade estadunidense.

Cada vez mais, o mercado da música se torna global em todos os seus aspectos. Práticas de negócio, oportunidades, relações, gêneros. O *trap*, hoje, é o novo rock, que um dia foi o novo jazz, e por aí vai. Sinto uma vontade imensa de trabalhar com música urbana a nível global sem a necessidade de ter ou ser um artista grande e renomado. Basta apenas utilizar as facilidades de conexão interpessoal que a internet e as tecnologias de trabalho

remoto proporcionam, movido pela vontade de fazer e explorar o novo, algo que é universal na arte.

Ao mesmo tempo que me empolga, também me aciona um alerta mental. O *mainstream* é fundado sobre gêneros e tradições musicais locais e nasce da combinação destes com tendências globais, normalmente oriundas dos EUA. No Brasil, quase 80% da música consumida é cantada em português e vemos a força de gêneros como o samba, o pagode, o funk, o forró, o carimbó, dentre inúmeros outros que vão sendo absorvidos, repaginados e utilizados pelo mercado de massa. A globalização da música sugere uma homogeneização que pode condenar parte da tradição musical brasileira ao esquecimento, basta não existir mais apelo comercial.

Por isso, seria fundamental que os ganhos astronômicos dos artistas e selos *mainstream* tivessem uma parte revertida para fundos de investimento em herança cultural e em experimentações artísticas, de forma que fosse possível preservar toda a beleza do que já criamos como povos brasileiros, ao mesmo tempo em que estimulamos o desenvolvimento de novas linguagens, novos estilos e novas personalidades musicais genuinamente brasileiras. Mais que uma caridade, essa ação seria uma reverência à nossa cultura rica e efervescente em uma atitude de preservação cultural que, a longo prazo, beneficiaria imensamente toda a indústria musical brasileira.

Essa proposta tem inspiração nos modelos de produção sustentável, onde uma indústria, ao mesmo tempo em que consome matéria-prima da natureza, busca sempre preservar e cuidar do local de extração, de forma que a degradação ambiental seja mínima. Da mesma forma, as tradições musicais brasileiras e a liberdade criativa são o solo fértil de onde saem os grandes artistas de massa e o consumo inconsequente dessa fonte sem se preocupar com sua manutenção irá, inevitavelmente, prejudicar a renovação do *music business* brasileiro.

Ainda há muito o que se trabalhar para que a indústria musical nacional desenvolva todo seu potencial e vire uma referência global. Mas, assim como um grande talento não encontra obstáculos e conquista multidões mesmo sem qualquer conhecimento do *business*, não há dúvidas de que isso vai acontecer, cedo ou tarde. O Brasil já possui todos os ingredientes para conquistar o mundo (e já conquistou muitas vezes, mas é um trabalho de

Sísifo). Possui artistas fortes, gêneros viciantes, executivos competentes, profissionais talentosos das mais diversas áreas da indústria. A academia, dentro dessa história, poderia somar imensamente tanto na observação, na modelagem e na análise das formas de trabalho, quanto no processamento e no desenvolvimento de conhecimento a partir da enorme quantidade de dados a que temos acesso hoje. Este trabalho buscou justamente oferecer uma singela contribuição a este futuro porvir. Afinal de contas, como entoou Caetano Veloso ao cantar “Carcará”, de João do Valle, “é engraçado a força que as coisas parecem ter quando elas precisam acontecer”.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, Paul. Artist Management For The Music Business. 1.ed. Oxford: Elsevier; 2007.
- ANDERSON, Chris. The Long Tail: Why the Future of the Business is Selling Less of More. Hyperlon e-book (2008). pp 52 - 57.
- Anitta. Wikipedia, 2022. Disponível em: "<https://pt.wikipedia.org/wiki/Anitta>". Acesso em 09/03/2022
- BRANDÃO, Lívia. Conheça o ConeCrew Diretoria, considerado o Planet Hemp da nova geração. Jornal O Globo. 03/06/2011 in:  
<https://oglobo.globo.com/cultura/conheca-conecrew-diretoria-considerado-planet-hemp-da-nova-geracao-2761585>, acessado em 24/11/2019.
- DE MARCHI, L. Indústria Fonográfica e a Nova Produção Independente: o futuro da música brasileira?. Comunicação, Mídia e Consumo. São Paulo. Vol.3 n.7 p.167-182. jul/2006
- European Commission. Mapping the Creative Value Chains: A Study on the economy of culture in the digital age: Final report. União Europeia. Bruxelas; 2017.
- Ferrugem (cantora). Wikipedia, 2022. Disponível em: "[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ferrugem\\_\(cantora\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ferrugem_(cantora))". Acesso em 09/03/2022
- GRAHAM, Phill. Music, Management, Marketing, and Law: Interviews Across the Music Business Value Chain. 1. ed. Australia: Springer; 2019.
- Guia PMBOK 6a. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.
- HATSCHECK, Keith; WELLS A, Veronica. Historical Dictionary of the American Music Industry. Rowman & Littlefield Publishers (2018)  
<http://thefac.org/fran-healy-speaks-out-in-parliament-2/> (last visited 01.02.2014). apud NORGARD, 2018.
- HUTCHINSON,T; MACY, A; ALLEN, P; Record Label Marketing. Focal Press (2010). p15.
- IFPI. Global Music Report 2019: State of the Industry. IFPI. Londres; 2019. 40p.

IFPI. Global Music Report 2020: State of the Industry. IFPI. Londres; 2020. 40p.

IFPI. Global Music Report 2021: State of the Industry. IFPI. Londres; 2021. 23p.

IFPI. Global Music Report: The Industry in 2019. IFPI. Londres; 2020. 29p.

IFPI. Music Consumer Insight Report 2018. IFPI.Londres; 2019. 11p.

IFPI. Music Listening 2019: A look at how recorded music is enjoyed around the world.

IFPI. Londres;2019. 17p.

IZA (cantora). Wikipedia, 2022. Disponível em: "[https://pt.wikipedia.org/wiki/Iza\\_\(cantora\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Iza_(cantora))". Acesso em 09/03/2022

Ludmilla. Wikipedia, 2022. Disponível em: "<https://pt.wikipedia.org/wiki/Ludmilla>". Acesso em 09/03/2022

NORDGARD, Daniel. The Music Business and Digital Impacts: Innovations and Disruptions in the Music Industries. 1. ed. Noruega: Springer; 2018.

O Rappa. Wikipedia, 2022. Disponível em: "[https://pt.wikipedia.org/wiki/O\\_Rappa](https://pt.wikipedia.org/wiki/O_Rappa)". Acesso em 09/03/2022

PALMER, Robert. The 50s: A Decade of Music that Changed the World. Rolling Stone (1990).

<https://www.rollingstone.com/music/music-features/the-50s-a-decade-of-music-that-change-d-the-world-229924/>, acessado em 21/03/2021

PASSMAN S, Donald. All You Need To Know About The Music Business. 9º Edição. Simon & Schuster (2015). p.170.

PORTER E, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1.ed. Nova Iorque: Free Press; 1998

PORTER E, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1.ed. Nova Iorque: Free Press; 1998

PwC Outlook. Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2018–2022. PwC. Londres; 2018. 36p

STRASSER, Richard. Music Business: The Key Concepts. 1. ed. Londres: Routledge; 2010.

WINTEL. Worldwide Independent Market Report 2018. WINTEL. Londres. 2019

WITT, Stephen. How Music Got Free: The End of an Industry, the Turn of the Century, and the Patience Zero of Piracy. Viking (2015).