

HEY HO LET'S GO, ROCK GAÚCHO: ANÁLISE DA GESTÃO DA BANDA TEQUILA BABY

HEY HO LET'S GO, ROCK GAÚCHO: ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF THE BAND
TEQUILA BABY

CRISTIANO MAX PEREIRA PINHEIRO¹
MAURICIO BARTH²
ANDRÉ CONTI SILVA³
ALINE PAOLLA SCHOSLER⁴

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral estudar a gestão da carreira da banda Tequila Baby, analisando as decisões e implicações de sua produção executiva. A análise dos dados baseia-se na comparação entre as respostas obtidas na entrevista realizada e as teorias revisadas sobre indústria musical e gerenciamento de carreira. Os resultados apontam para a importância do planejamento e da gestão de carreira e, também, a relevância da participação de um produtor executivo para auxiliar neste processo.

Palavras-chave: Música. Indústria musical. Gerenciamento de carreira. Gerenciamento artístico. Produção executiva. Tequila Baby.

ABSTRACT

This research has the general objective to study the career management of Tequila Baby band, analyzing the decisions and implications of their executive production. Data analysis is based on comparing the responses obtained in the interview and theories revised on the music industry and career management. The results point to the importance of planning and career management, and also the importance of the participation of an executive producer to assist in this process.

Keywords: Music. Music business. Career management. Artistic management. Executive production. Tequila Baby.

1 INTRODUÇÃO

A música é considerada um dos setores mais intangíveis e, também, o que mais cresce dentro da indústria criativa, tendo passado por diversas mudanças ao longo dos últimos anos, principalmente com a chegada da mídia digital e o download, o que fez com

Data de submissão: 07/07/2016 Data de aceite: 19/04/2017 Data de publicação: 17/11/2017

1 Doutor em Comunicação Social; professor nos cursos de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda e no Mestrado em Indústria Criativa da Universidade Feevale.

2 Mestre em Indústria Criativa; professor nos cursos de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda (Universidade Feevale).

3 Mestre em Design; professor nos cursos de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda (Universidade Feevale).

4 Graduada em Publicidade e Propaganda (Universidade Feevale)

que artistas e produtores remanejassem suas carreiras e maneiras de produzir e divulgar música.

Dessa forma, esta pesquisa propõe investigar a gestão de carreiras na música, utilizando como estudo de caso a banda Tequila Baby, explorando, para tanto, o impacto de três vetores de transformação: a tecnologia, a gestão de carreira e a produção executiva.

Sendo assim, o estudo propõe como questões norteadoras: quais foram as estratégias de planejamento e gestão de carreira adotadas pela banda e/ou seu gestor? De que maneira elas auxiliaram na construção da carreira da banda para que a mesma se mantivesse até hoje?

A partir dessas questões, serão analisados:

a) como o surgimento da tecnologia impactou a indústria fonográfica nos anos 90, mesmo período em que a banda se formou;

b) a importância da gestão e planejamento de carreira na construção da carreira de um artista ou banda;

c) como se construiu a carreira da banda Tequila Baby, com base nas decisões de produção executiva.

Este trabalho, do ponto de vista de seus objetivos, configura-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com enfoque qualitativo. Utiliza os procedimentos de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental e como instrumentos de coleta de dados, entrevistas e observação.

A entrevista, realizada com Duda Calvin, vocalista e fundador da banda Tequila Baby, foi guiada por um roteiro semiestruturado. Durante a mesma, realizada no dia 11 de maio de 2016, utilizou-se, ainda, a observação, de forma a identificar outras questões que pudessem não estar expostas nas respostas verbais.

Inicia-se, na sequência, a exposição teórica acerca do gerenciamento de carreira e da produção executiva.

2 GERENCIAMENTO DE CARREIRA

O surgimento de novas tecnologias diminuíram o poder financeiro e, conseqüentemente, a atuação da indústria fonográfica. Os artistas tiveram que retomar o controle da sua trajetória criativa e o gerenciamento da sua carreira. Porém, a administração da carreira musical como negócio é um dos grandes desafios para os músicos (GAO *et al.*, 2009).

As estratégias de gerenciamento de carreira são habilidades que diversos músicos relutam em aprender. A confecção e execução de projetos, gerenciamento e promoção da carreira demandam competências administrativas e organizacionais até há pouco tempo delegadas pelos músicos a outros agentes das indústrias musicais. Cobia às gravadoras exercer essa função, e o músico preocupava-se somente com a produção artística (HRACS, 2012).

A ausência de treinamento gerencial e a relutância em apresentar sua música como negócio pode explicar por que muitos músicos têm dificuldades na sua carreira (WIKSTRÖM, 2009). Um dos dilemas da vida artística é o que os autores Bendassolli e Wood Jr. (2012) chamaram de Paradoxo de Mozart: o artista busca continuamente sua autorrealização e a autonomia de expressão, porém, sua carreira e suas conquistas estão limitadas à capacidade de vender seus talentos e competência com êxito.

Field (2008) define, brevemente, o mercado da música dizendo que algumas pessoas fazem música, outras consomem direta ou indiretamente e, entre ambos, existe uma organização empresarial que faz com que isto seja possível. De um lado, está o talento da indústria musical, englobando cantores, músicos, escritores, produtores, entre outros; do outro, estão os negócios pessoais, envolvendo gestores, agentes, gerentes de negócios, publicitários, agentes de imprensa, advogados, executivos da gravadora, etc.

O negócio da música está repleto de atores e emprega milhares de pessoas no mundo inteiro:

São artistas, técnicos, produtores, empresários, profissionais liberais, afora a mídia publicitária e os veículos informativos. Existem empresas que fornecem produtos e serviços, órgãos e entidades que regulam e fiscalizam o setor. Essa cadeia de pessoas, processos, produtos e serviços — além do público consumidor — forma o que se chama indústria da música. (SALAZAR, 2010, p. 23).

Cada um destes profissionais é importante e cada uma das posições gera impacto no resultado final. Um compositor, por exemplo, pode escrever uma grande canção, mas, sem alguém para impulsioná-la, a música pode não chegar a um grande cantor. O cantor pode ter uma voz perfeita, mas, sem gravá-la, o número de pessoas que ouvem será limitado. Quase qualquer um pode gravar um disco, mas uma vez que este é gravado, se não for comercializado, promovido e vendido corretamente, ele pode não chegar à mão dos consumidores (FIELD, 2008).

Para Barrow e Newby (2003), é possível que o próprio artista gerencie sua carreira. De acordo com os autores, o autogerenciamento tem sido cada vez mais utilizado nos dias atuais e é comum para bandas pequenas, de quatro ou cinco integrantes, cantores-solo ou compositores. O autogerenciamento é importante no início da carreira, pois assinar um contrato de gerenciamento com um “terceiro” cedo demais, pode causar problemas a curto ou longo prazo. É importante que o artista tenha alcançado certo nível de visibilidade e, o mais importante, algum tipo de lucro, até que entregue este trabalho na mão de “terceiros”, pois um acordo de gerenciamento mal feito pode vir a arruinar uma carreira que está no caminho certo.

O autogerenciamento exige que o artista olhe para o mercado separadamente do lado da criatividade e realização de seu trabalho, em outras palavras, exige que ele veja o lado artístico puramente como uma forma ativa de gerar renda, e muitos vão achar isso difícil de fazer. Contudo, um artista com a cabeça clara para os negócios, juntamente com assistência de advogados e contadores quando necessário, pode muito bem exercer o papel de gerente. (BARROW; NEWBY, 2003, p. 36).

Para Lawrence e Phillips (2009, p. 9), gerenciar a tensão entre a arte e o comércio pode ser uma tarefa muito difícil para os gerentes das indústrias que envolvem entretenimento, pois neste campo eles lidam com metas potencialmente conflitantes –

aclamação crítica e rentabilidade – e estes são, frequentemente, difíceis de conciliar. Os autores ainda ressaltam que uma medida adotada por empresas que promovem produtos culturais altamente comerciais, tem sido abraçar a popularidade e deixar de lado qualquer pretensão de produzir e promover arte, ou seja, a regra para medir o sucesso é a seguinte:

Se for rentável, você está fazendo a coisa certa, e se for muito rentável, você é um sucesso. No outro extremo do espectro, estão as instituições da alta cultura, bem financiadas, que focam a aclamação da crítica como medida de sucesso e uma audiência pequena, embora dedicada, de consumidores artisticamente educados. [...] Para elas, a tensão entre arte e comércio é resolvida por meio da decisão de não “trair a causa” e comprometer sua arte. (LAWRENCE; PHILLIPS, 2009, p. 9)

Fayol (1954) divide a gestão em quatro funções tradicionais: planejamento, organização, direção e controle, e todas elas se aplicam no trabalho do gestor artístico no negócio da música.

O planejamento consiste em identificar os objetivos desejados e desenvolver um conjunto de meios para alcançá-los. “O planejamento é identificar onde você quer ir, por que você quer ir para lá, como você vai chegar lá, o que você precisa para chegar lá e como você vai saber se você chegou lá ou não” (ALLEN, 2007, p. 3). Normalmente, o planejamento é visto como um roteiro que ajuda a definir o caminho para o sucesso.

A organização está diretamente ligada ao planejamento. Sua função é reunir os recursos necessários para executar o plano e colocar estes recursos em uma ordem lógica. Também envolve a definição das responsabilidades da equipe do artista e gerenciar o tempo de todos. “O gestor atribui a quantidade de tempo necessário para seguir cada passo de um plano para obter os resultados pretendidos” (ALLEN, 2007, p. 3). O artista procura por um gestor para que ele transforme os possíveis transtornos de uma carreira em uma perspectiva para o sucesso.

Quanto à direção, cabe ao gestor artístico fornecer uma função de liderança para o artista e sua equipe, garantindo que seu talento e energia sejam direcionados para o sucesso da carreira. Direcionando as atividades, o gerente toma os recursos necessários para atingir as metas e utiliza-os de forma eficiente para alcançar o sucesso.

Como controle, entende-se que qualquer gestor que cria um plano segue sua execução, controlando todos os recursos necessários para atingir os objetivos do plano. “Quando os recursos (tempo, pessoas, equipamentos, financiamento) foram montados e o plano está em andamento, os gestores monitoram quão eficaz o plano está sendo e faz os ajustes necessários, a fim de ser eficiente com os recursos e ser eficaz no avanço do plano”. (ALLEN, 2007, p. 4).

Para Barrow e Newby (2003), um gestor artístico faz tudo que o artista não pode ou não quer fazer em termos de planejamento, organização e negociação. E se a pessoa em questão é um gerente eficaz e criativo, ele vai fazer muito mais. Para os autores, o gestor “desfruta de toda a diversão, o glamour, o dinheiro, mas não tem que vender sua alma no palco noite após noite ou queimar no estúdio por meses a fio” (BARROW; NEWBY, 2003, p. 32). Geralmente, a primeira pessoa que se aproxima é um irmão, uma irmã, ou um amigo próximo da banda.

Ao procurar um gestor de carreira, é difícil dizer o que, de fato, o artista necessita. Em alguns casos, eles simplesmente sentem que há certo prestígio associado a ter um gestor; em outros casos, eles não querem a responsabilidade de organizar os negócios e preferem ficar apenas com o dever de compor e interpretar.

3 PRODUÇÃO EXECUTIVA

A administração (ou gestão) pode ser entendida como a ciência que estuda a condução eficaz dos recursos da empresa possibilitando que esta atinja seus objetivos, tendo como ferramentas a análise do histórico, dos dados e das informações gerenciais. Por meio dessas ferramentas, a administração busca determinar os processos de tomada de decisão mais adequados, propondo quais caminhos os administradores devem percorrer para que o empreendimento alcance os resultados pré-determinados (FAYOL, 1954).

Segundo Valentim (2009), a administração de empresas atua em função da existência de um coletivo de pessoas unidas por um objetivo comum, que se valerão das técnicas da administração para gerenciar esse empreendimento (no caso desta pesquisa, uma banda, formada por diversos artistas). O termo “empresa” se refere a todo tipo de empreendimento e deve ser entendido como o conjunto de esforços de pessoas que coletivamente buscam atingir uma determinada meta.

Desse modo, a sistematização de métodos para administrar essas pessoas, os processos para atingir os objetivos almejados, a utilização dos recursos e dos demais modos de produção, formam parte do que é considerado modernamente como administração. Pode-se afirmar, assim, que a administração é considerada a ciência que fundamenta o conjunto de normas, procedimentos e funções que visam disciplinar os elementos de produção (HOWKINS, 2013).

O termo “administrador cultural” vem dos países de origem anglo-saxões sendo utilizado para apontar o profissional que faz a mediação entre o produtor cultural (os artistas), o público, o Estado e o empresário cultural ou incentivador (COELHO NETO, 1997).

Valentim (2009) descreve os principais conceitos da administração através das seguintes ações:

Quadro 1 - Principais conceitos de administração

Ação	Descrição
Prever e planejar	É a primeira ação do ato de administrar ou gerenciar. O planejamento estabelece aonde a empresa quer chegar e como fará para atingir os objetivos pré-determinados.
Organizar	Composto de ações que visarão como serão alocadas e utilizados os recursos da empresa, da melhor forma possível, para se atingir os objetivos planejados. Quem deve fazer, o quê e como deve fazer.
Comandar	Dirigir e orientar a organização de modo que todos executem as tarefas pré-estabelecidas.
Coordenar	unir e harmonizar os atos e os esforços coletivos afim de alcançar as metas e objetivos planejados.

Controlar	Verificar se as normas e regras estabelecidas estão sendo seguidas e se todos estão desempenhando adequadamente suas tarefas.
Motivar	Observar a equipe lembrado o sucesso já alcançado e mostrando formas pra atingir os resultados finais.
Comunicar	Ser claro, conciso e ter capacidade de deixar a informação transparente e acessível para todos da equipe.
Decidir	Propor soluções aos problemas e avançar.
Assessorar	Acompanhar com proximidade, assiduidade e atenção aos membros da equipe, ajudando-os nas suas demandas.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Valentim (2009)

A gestão de grupos artísticos buscará atuar, principalmente, nas seguintes frentes, tendo como base os princípios gerais da administração, mencionados anteriormente por Valentim (2009):

Quadro 2 - Aplicação dos principais conceitos de administração na gestão de carreiras artísticas

Ação	Descrição
Prever e planejar	Definir os objetivos do grupo, prevendo facilidades e dificuldades de todas as etapas de execução. Ex: planejamento de estreia e temporada de um espetáculo.
Organizar	Divisão prática do trabalho de produção: atribuições de funções, organização da equipe, cronograma de trabalho, etc. Ex: organização de um roteiro de ensaio.
Comandar	Ato de dirigir, não só artisticamente o grupo, mas também o seu dia a dia. Ex: a função do diretor de produção, ou do diretor de um grupo.
Coordenar	Buscar meios e soluções para atingir as metas pré-estabelecidas. Ex: um coreógrafo de dança que no período de turnê mantém os bailarinos unidos em torno da coreografia criada, afim de manter a qualidade do espetáculo.
Controlar	Verificar o cumprimento de regras e tarefas. Ex: horário de ensaio, horário de montagem, desmontagem, etc.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Valentim (2009)

Ainda, segundo Valentim (2009), a gestão de um grupo artístico exige um conhecimento aprimorado de administração, pois tem que estar afinada, no mínimo com as seguintes tarefas: ensaios, pré-produção, criação e confecção dos elementos artísticos, estreia, temporada, distribuição/vendas, assessoria de imprensa, contabilidade, captação de recursos, prestação de contas, etc.

A gestão de carreira no mundo competitivo do mercado musical significa desenvolver planos estratégicos e controlar, o máximo possível, o desenvolvimento da carreira de um artista. Para isso, o gestor deve ser efetivo no controle do plano de carreira, mas, também, flexível para se adaptar às circunstâncias. Por exemplo, “um gestor deve

prever que um novo e promissor artista não será capaz de ter um excelente desempenho em cada teste, e eles devem estar preparados para dar uma 'volta' positiva no resultado" (ALLEN, 2007, p. 4).

A figura do gestor artístico assemelha-se com a de um gerente que comanda uma empresa, porém, o artista é o verdadeiro dono do negócio; desta forma, o gestor deve zelar pela administração da carreira do artista. "A principal atribuição do empresário artístico é cuidar do desenvolvimento da carreira do artista a longo prazo, estabelecendo metas, cumprindo prazos, coordenando toda a equipe" (SALAZAR, 2010, p. 41).

Salazar (2010) salienta as várias possibilidades de trabalho na área musical em uma extensa lista. Devido aos objetivos deste trabalho e para melhor compreensão, as principais oportunidades e funções serão divididas aqui entre produção musical, produção artística e produção executiva, juntamente com suas definições.

Produção musical engloba a gravação no estúdio. Um bom produtor musical deve ter sensibilidade artística e, ao mesmo tempo, conhecimento técnico (SALAZAR, 2010). Algumas funções da produção artística são: produção fonográfica (gravadora), edição musical (editora), composição (autor), mixagem, masterização, entre outras.

Produção artística "diz respeito ao palco, à música, aos músicos, ao repertório, ao cenário, ao figurino e à iluminação" (SALAZAR, 2010, p. 27). São funções da produção artística: montagem de estrutura, técnica (som, luz, palco), coreografia, cuidar do repertório, fazer pesquisa artística, estudar as inovações tecnológicas, cuidar de cenário/iluminação/figurino, fazer contato com artistas e técnicos, entre outras.

Produção executiva, segundo Salazar (2010, p. 27), é a função que coordena todas as etapas de um projeto, acompanha o desenvolvimento e cobra resultados dos envolvidos. "O produtor executivo cuida da parte logística e das necessidades cotidianas do artista. A produção executiva se refere ao trabalho por detrás do palco — os bastidores, os equipamentos, os técnicos, a venda do show e sua logística". São funções da produção executiva: gerenciamento artístico, produção de turnê, agendamento de ensaios, fornecer à banda e à equipe informações sobre ensaios e shows, enviar dados pessoais da equipe, técnico, mapa de palco, camarim, cuidar de equipamentos, transporte, hospedagem, alimentação, passagem de som, horário, entre outras.

Salazar (2010) considera, ainda, que a produção de artistas pode ser realizada por apenas uma pessoa — o produtor — ou por até três profissionais distintos, com funções e remunerações diferentes: empresário, agente e produtor executivo. No mercado musical brasileiro, o mais comum é uma única pessoa que acumule as três funções. Na literatura, esta figura polivalente é chamada de empresário (ou simplesmente de produtor executivo). No caso deste trabalho, além de "produtor executivo", são utilizados os termos "gestor" ou "gestor artístico".

Burgess (2002) define o cargo de produtor executivo como uma posição de poder, como alguém que tem responsabilidade pelo sucesso do artista. Ele pode não se fazer presente em todos os momentos, todos os dias, nas gravações do estúdio, porém, seu papel é fundamental e muito importante na decisão de repertório, produções e mixagens. De uma forma geral, são os grandes responsáveis pelo sucesso de um artista ou banda, atuando

geralmente nos bastidores e contribuindo em diversos aspectos e fases do desenvolvimento e divulgação.

Dias (2008) ressalta que enquanto alguns artistas possuem autonomia para governar suas próprias carreiras e tomar importantes decisões, muitos ainda seguem submissos aos interesses das grandes empresas:

Dependendo do tipo de trabalho a ser desenvolvido pelo artista, um profissional é contratado para produzi-lo. Se o artista já tem um produtor, a empresa pode aceitá-lo ou designar um outro, que considere mais conveniente aos seus propósitos. (DIAS, 2009, p. 104).

O fato é que alguns artistas podem, eles mesmos, gerenciar suas carreiras e, provavelmente, encontrarão dificuldades neste caminho; contudo, o planejamento de carreira surge como solução para reduzir os riscos do empreendimento, sendo uma ferramenta que faz o empreendedor ter uma visão mais profunda na análise do seu negócio. É de extrema importância definir os objetivos da organização, seus produtos e serviços, seus clientes, o potencial do mercado local, a conjuntura econômica regional, as etapas do planejamento, os resultados alcançados, etc.

Com tantas dificuldades e problemáticas encontradas na construção de uma carreira artística até sua solidificação no mercado, percebe-se a real importância de um planejamento para a obtenção dos resultados desejados.

4 GESTÃO DE CARREIRA: A BANDA TEQUILA BABY E A ANÁLISE DE CASO

Esta seção propõe-se a apresentar a banda Tequila Baby e uma análise do caso em estudo.

4.1 A BANDA TEQUILA BABY

Segundo Brandini (2007), o gênero rock surgiu da necessidade de expressar sentimentos e pensamentos em uma determinada época. Através da música e da performance, tornou-se objeto de contestação e palco para a expressão das inquietações juvenis. Para a autora, mesmo com o apelo musical protestante, o rock também é uma forma de entretenimento e, a maior parte dos músicos, começou como instrumentistas amadores ou fãs adolescentes imitando seus ídolos. Contudo, no momento de transição da adolescência para a vida adulta, estas carreiras prematuras acabavam tendo um fim, fazendo os jovens artistas despedirem-se do sonho do *rock 'n' roll*.

No Brasil, aumentam segmentos direcionados a estilos e subgêneros do rock e, mesmo estando consolidados e possuírem uma demanda de consumo constante, estes segmentos recorrem para a comercialização de bandas e artistas americanizados, em detrimento das bandas nacionais:

As bandas brasileiras que produziam esse estilo por mais de uma década [...] não chegaram a vender 50 mil cópias de um álbum. Apesar de realizarem turnês, encontraram enorme dificuldade de tocar ao vivo, porque as grandes casas de shows não se interessavam nesse segmento, que não trazia retorno financeiro significativo, já que o público brasileiro não se dispunha a pagar US\$ 20 ou 30 por um show de banda brasileira. Grupos estrangeiros [...] ainda lotam grandes casas de shows em pequenas turnês, chegando a vender 100 mil cópias de um álbum no Brasil. (BRANDINI, 2007, p. 92).

No Rio Grande do Sul, os primeiros registros de rock produzido surgiram no final dos anos 60; porém, o termo “rock gaúcho” foi conhecido somente em meados de 1967, com o surgimento da banda Liverpool⁵. Rock gaúcho é a denominação dada à música rock produzida no Rio Grande do Sul, caracterizada pela influência de outros estilos de rock, como o rock inglês e psicodélico, mas que foi se diferenciando do restante do país por adicionar elementos da música regional gaúcha e da música nativista, criando um rock com características locais (KICHALOWSKY, 2015).

A banda Tequila Baby surgiu no ano de 1994, em Porto Alegre e foi fundada por Duda Calvin (vocalista) e James Andrew (guitarrista) com o propósito de tocar músicas da banda Ramones⁶, da qual eram fãs. Nesta época, os rapazes, ainda na faculdade, não tinham pretensão alguma de fazer shows, músicas próprias ou gravar discos; o objetivo era apenas diversão.

No início da carreira enfrentaram diversas dificuldades, como falta de dinheiro para produzir uma boa fita demo, falta de bons instrumentos e falta de experiência. A primeira fita demo chamou-se Fiesta, Sombrero y Rock'n'Roll e foi gravada no verão de 1995, vendendo em torno de 2 mil cópias e levando a banda pela primeira vez às rádios. Em 1996, pela gravadora Antídoto, foi gravado o primeiro CD e, em 1997, a banda foi considerada pela revista Showbizz uma das maiores revelações, tendo, inclusive, uma de suas músicas incluída na trilha sonora da novela Malhação da Rede Globo.

Atualmente, com mais de 20 anos de carreira e tendo dividido palco com grandes artistas do rock internacional, a Tequila Baby têm lançados seis discos de estúdio, dois discos ao vivo e um DVD que conta com a participação de Marky Ramone (ex-integrante da banda Ramones).

4.2 ANÁLISE DO CASO

Este tópico propõe-se a apresentar uma análise das respostas e informações obtidas na entrevista, buscando compreender como se deu a construção da carreira da banda Tequila Baby em termos de gerenciamento de carreira e comparando algumas informações obtidas e estudadas sobre a indústria fonográfica.

Considerando as condições da indústria fonográfica nos anos 90 e a quebra das gravadoras, tratadas por Nakano e Leão (2009) e Howkins (2013), inicia-se a análise pelo primeiro agente de transformação proposto, a tecnologia, pois a banda Tequila Baby se formou em meio a este período de transformação, enquanto ainda era feita a transição do disco de vinil e das fitas cassete para o *compact disc* (CD), e, ainda, antes do surgimento da Internet no Brasil.

Duda Calvin comenta este período de transição contando que, no início dos anos 90, com o surgimento do CD, as gravadoras encerraram a produção dos discos de vinil, passando a produzir apenas CDs. No primeiro momento, isto trouxe grande retorno financeiro para as gravadoras na época, sendo os anos 90 os de maior faturamento da indústria fonográfica no mundo.

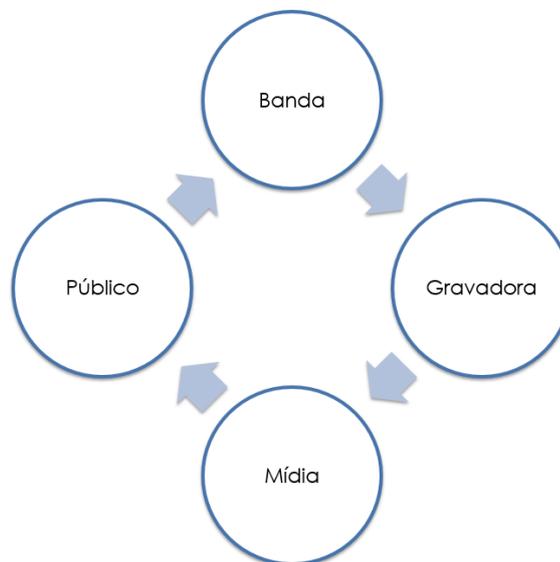
⁵ “Inicialmente uma banda cover dos Beatles, liderada pelo cantor Fughetti Luz, que aos poucos se inseriu no panorama da música brasileira da época.” (KICHALOWSKY, 2014).

⁶ Banda norte-americana de punk rock, considerada precursora do estilo e uma das bandas mais influentes e importantes da história.

Porém, as gravadoras ainda não haviam se dado conta de que existia a possibilidade de cópia das mídias gravadas no CD para um computador, o que, no início, ainda não era um grande problema, pois, sem a Internet, o máximo que as pessoas conseguiam eram alguns CDs copiados e vendidos em “camelôs”. Marchi (2006) relata, também, sobre o avanço deste mercado e o surgimento de novos hábitos de produção e consumo de música, mudanças que levaram à queda de grandes gravadoras.

Duda Calvin conta, ainda, que no início dos anos 2000, o download fez com que a indústria fonográfica entrasse em bancarrota. Howkins (2013) já havia falado sobre a necessidade das gravadoras encontrarem novas formas de negócio que se adequassem à Internet. Duda fala sobre um esquema anterior e posterior à queda das gravadoras, o qual é representado nos seguintes quadros:

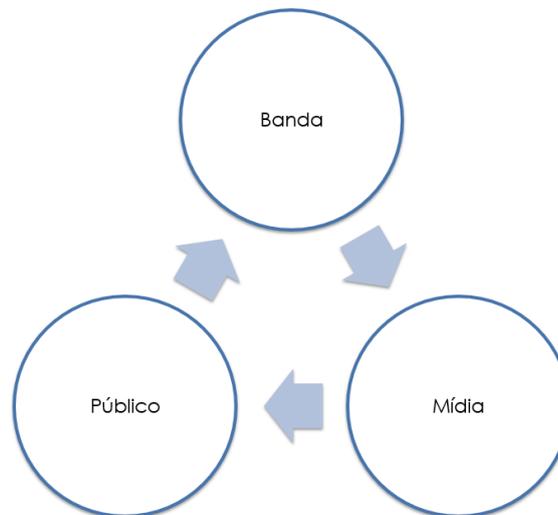
Figura 1 - Esquema funcional antes da falência das gravadoras



Fonte: Elaboração dos autores

Neste quadro é possível compreender que, antes da falência do setor nos anos 90, as gravadoras tinham papel fundamental na divulgação dos artistas; elas é que eram as responsáveis pelo lançamento das bandas nas mídias convencionais: gravavam as bandas, lançavam na mídia e atingiam o público.

Figura 2 - Esquema funcional após a falência das gravadoras



Fonte: Elaboração dos autores

Já neste quadro, após a bancarrota, o artista passou a lidar diretamente com mídia e público, já não sendo mais necessário o intermédio das gravadoras: a própria banda lança seu trabalho na mídia através da Internet e atinge o público. Nakano e Leão (2009) também escreveram que neste momento os artistas se tornaram mais independentes, passando a atingir o mercado por conta própria, deixando de depender da estrutura e poder das grandes gravadoras.

Podemos também relacionar estes quadros com a consideração de Howkins (2013) à respeito da opinião das gravadoras quanto à Internet pois, no primeiro momento, quando elas ainda estavam inclusas nesses sistema, faziam uso das mídias para divulgação dos artistas. No segundo momento (segundo quadro), os artistas passaram a fazer uso da Internet e das mídias em uma interação direta, sem a interferência das gravadoras, assim, ela deixou de ser exatamente uma aliada para as gravadoras.

Em se tratando do sistema de acesso às mídias, Duda Calvin afirma que as funções ainda são as mesmas, porém, o acesso migrou da mídia convencional (rádio, TV, jornal de papel) para a mídia digital (que ainda contém áudio, imagem e notícia); assim, se torna necessário acompanhar essa mudança, indo para a mídia digital para completar a divulgação. Ele ainda afirma que é isto que as gravadoras estão fazendo hoje em dia: investindo no digital e gerenciando a carreira das bandas e que, hoje, a Tequila Baby não tem gravadora própria, mas, sim, um estúdio próprio de gravação.

Ainda, em se tratando de mídias convencionais e digitais, Duda conta que não existe banda ou artista que tenha se firmado apenas por meio digital. Por isso, ele define fama como reconhecimento e sucesso como retorno financeiro. O mundo digital impulsiona carreiras e traz fama, porém, elas não viram sucesso apenas neste meio, sem passar pela mídia convencional. Por exemplo: uma banda disponibiliza suas músicas para download, tem página no *Facebook*, vídeos no *Youtube*, se torna famosa; porém, em algum momento, grava um CD, faz algum show e divulga em rádio, jornal, panfletos (mídia tradicional/convencional).

Como já visto anteriormente, além de ser um dos setores de maior importância na indústria criativa, a música movimenta diversos outros setores e, para a indústria cultural em si, é de extrema importância, pois movimenta a economia, criando e explorando espaços sociais e desenvolvendo outras atividades. Isso é, também, comentado pelo entrevistado, que diz que existem diversos espaços para serem usados para promover a cultura na cidade; porém, não há grande interesse do governo em fomentar estes eventos.

Quando questionado sobre o pagamento de jabá⁷, Duda Calvin conta que, pessoalmente, a própria banda não pagou, porém, acredita que as gravadoras onde eles estavam fizeram algum tipo de acordo. Este pacto acontecia em forma de troca, mas não em dinheiro, já que isto não era muito comum no Rio Grande do Sul: geralmente eram trocados shows em festivais por divulgação de CDs e músicas das bandas.

O entrevistado fala, ainda, que esse tipo de troca não acontece mais hoje em dia, pois, como já falado anteriormente, as rádios executam artistas de fora, dão preferência para as bandas do exterior, porém, não conseguem trazê-las para os festivais. Duda considera um *delay* entre o evento da rádio e o que o público quer ouvir, ou seja, uma falta de sincronia entre mídia e público, fazendo com que a roda da cultura gire mais devagar.

Em se tratando de produção, Duda divide este processo entre dois produtores: artístico e musical. O produtor artístico é aquele que opina nas letras, tempo e execução da música e o produtor musical é aquele que sabe quais equipamentos utilizar para obter o resultado desejado. Estas definições de produtor artístico e musical coincidem com as consideradas por Salazar (2010).

São trabalhos e funções tecnicamente distintos, porém, um ajuda o outro e no final, a junção das ideias e conhecimentos dos dois, se unem com as ideias também da banda. Porém, no final dos anos 2000, se tornou mais comum essas funções unidas em uma única pessoa. Este produtor executivo, além das funções de produção musical e artística, hoje, também, gerencia a divulgação e distribuição do disco, o que antes não era função de nenhum dos produtores. Neste caso, um único produtor desenvolve todas as atividades fundamentais descritas por Nakano e Leão (2009): criação, produção, distribuição e divulgação.

Sendo assim, Duda Calvin coloca as funções de produção da seguinte maneira: produtor artístico é aquele que se preocupa com a estrutura da música em si (letras, melodia, refrãos e riffs); produtor musical é aquele que cuida dos instrumentos utilizados para obter este resultado (a qualidade, o músico que irá gravar os instrumentos); produtor executivo é uma junção dos dois anteriores com mais atributos (pois gerencia, também, a carreira da banda, divulgação de discos, distribuição, agenda de shows). O entrevistado salienta, ainda, a importância de um produtor ser “poliglota”, falando a língua das bandas e entendendo que cada banda e músicos têm suas características, ou seja, ter conhecimento de todos os ritmos e estilos.

Duda fala que, com o advento do CD, o mercado se dividiu em nichos (metal, reggae, rock, punk rock, etc); sendo assim, os produtores precisaram se especializar em cada segmento. Assim, se criaram especialistas em cada área. Ainda, segundo o entrevistado, os

⁷ Jabaculê ou jabá: termo utilizado na indústria da música brasileira para denominar uma espécie de suborno em que gravadoras pagam a emissoras de rádio ou TV pela execução de determinada música de um artista.

custos foram cortados e as funções acumuladas em mais pessoas, diminuindo o quadro de produtores trabalhando em um mesmo projeto.

Um produtor, muitas vezes, grava instrumentos também, indo além de sua função, o que é comentado por Barrow e Newby (2003), que dizem que, muitas vezes, um produtor exerce outros papéis, inclusive tocar instrumentos na banda. Nakano e Leão (2009) também falam sobre esta diminuição de custos e o surgimento de novos gêneros atingindo o mercado de massa, devido ao aparecimento das novas tecnologias.

Quando uma banda não tem condições financeiras de ter estes produtores, acaba por fazer a própria música; porém, ela não tem o cuidado de lapidação e pode acabar não tendo o mesmo bom resultado. O entrevistado traz um exemplo vivido pela própria banda Tequila Baby: o disco “Por Onde Você Andava” contou com pré-produção, engenheiro de gravação (que também fazia a função de produção) e músicos auxiliares na gravação.

Este foi, portanto, o disco que mais impactou em número de vendas. Duda considera extremamente importante gravar com produtores e diversas opiniões que venham a acrescentar positivamente no trabalho da banda. Metaforicamente, ele descreve como um furacão: “a banda está no meio, no olho do furacão: o produtor é aquele que está ali dentro, observa e dá um passo para fora para observar como um todo”.

Duda traz, ainda, como função da produção executiva, ouvir, no disco, música por música, definir as que precisam ser arrumadas ou gravadas novamente, as que estão boas e quantas ficarão, de fato, no disco. Este produtor define, também, a ordem das músicas no CD e qual será a música de trabalho.

Hoje, a banda Tequila Baby trabalha com o produtor executivo Alexandre Candano, que atua no planejamento de eventos do projeto Domingo no Parque, que acontece no Auditório Araújo Vianna, em Porto Alegre. Ele procura fazer com que a banda Tequila Baby atinja também, além do público que já acompanha a carreira da banda há anos, o público jovem, que é quem consome shows e produtos do grupo. Duda Calvin ressalta, também, a importância de um gestor de carreira e deste planejamento, pois, para atingir públicos tão diferentes, é necessário observar diversos fatores, como horário dos shows, local, etc.

A banda Tequila Baby nem sempre trabalhou com um produtor executivo ou uma figura fixa que exercesse este papel. Até meados dos anos 2000, tanto eles quanto muitos outros artistas, guiavam suas próprias carreiras sem a ajuda de um especialista. Como dito por Hrats (2012), este papel de gerenciamento, há algum tempo, cabia apenas às gravadoras e os artistas encontravam diversas dificuldades no autogerenciamento.

Porém, com a necessidade atual de atingir outros mercados e públicos, esta figura se tornou essencial. Segundo o entrevistado, a banda tem shows toda semana e o público sempre se faz presente. Hoje, o que mais traz retorno financeiro à banda são os shows e a venda de produtos (SALAZAR, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender a importância da gestão do planejamento de carreira de uma banda, bem como o papel do produtor executivo nestas etapas. Para atingir este objetivo, buscou-se responder quais foram (e como se deram) as principais mudanças ocorridas na indústria fonográfica nos últimos anos, qual seu impacto

na carreira dos artistas e como uma carreira se constrói alicerçada na gestão e qual a importância da produção executiva neste processo.

Foram pesquisados e analisados três vetores de transformação: a tecnologia, a gestão de carreira e a produção executiva. O estudo foi realizado por meio de entrevista semiestruturada com o vocalista e fundador da banda Tequila Baby, o músico Duda Calvin.

Apontou-se a tecnologia como um importante vetor de transformação das indústrias musicais a partir de duas mudanças. A primeira foi a tecnologia como ferramenta de produção musical, o que gerou três impactos: o aprimoramento do tempo de criação musical, a maneira de gravar e apresentar músicas e a ampliação das competências das profissões na área musical. A segunda mudança ocorreu na distribuição e divulgação de conteúdo musical em plataformas digitais, tendo sido a Internet uma ferramenta importante para a disseminação das obras musicais.

Quanto à gestão de carreira, pôde-se perceber o quão fundamental é a elaboração de um planejamento estratégico e a gestão deste plano e da carreira artística, mesmo que, em alguns casos, este seja desenvolvido pelo próprio artista. No entanto, entende-se que, em algum momento, será de extrema importância a existência de um especialista, ou seja, um produtor que exerça este papel.

Em relação aos estudos sobre a indústria musical, esta pesquisa pretende contribuir, em primeiro lugar, na compreensão da necessidade de planejamento e gestão de carreira artística, com base no papel desempenhado pelo produtor executivo. A contribuição prática do estudo é a identificação das estratégias de orientação da carreira musical através de planejamento e estratégia, o que pode esclarecer caminhos para músicos e profissionais das indústrias criativas.

Em resumo, pode-se dizer que a produção nas indústrias criativas tem crescido cada vez mais, principalmente no setor musical, que é um dos que mais cresce (SALAZAR, 2010; HRACS, 2012). Com este estudo, fica clara a relevância da gestão de carreira de um artista ou banda e, também, a importância de se ter os objetivos a serem alcançados esclarecidos entre banda e produtores, para que estes, juntos possam, planejar a melhor estratégia para alcançá-los. Este planejamento deve, também, ser observado e seguido atentamente por todos, para que se obtenha o maior índice de acerto possível.

REFERÊNCIAS

ALLEN, P. **Artist management for the music business**. Oxford: Elsevier, 2007.

BARROW, T.; NEWBY, J. **Inside the music business**. London: Taylor and Francis, 2003.

BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. Careers boundaries in the arts in Brazil: an exploratory study. **The Qualitative Report**, v. 17, n. 43, 2012, p. 1-27.

BRANDINI, V. **Cenários do rock: mercado, produção e tendências no Brasil**. São Paulo: Olho d'Água, 2007.

BURGESS, R. J. **A arte de produzir música**. Rio de Janeiro: Gryphus, 2002.

COELHO NETO, J. T. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997.

DIAS, M. T. **Os donos da voz**: indústria fonográfica brasileira e mundialização da cultura. São Paulo: Boitempo, 2008.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1954.

FIELD, S. **Career coach**: managing your career in the music industry. New York: Ferguson, 2008.

GAO, Tao et al. Independent musicians' needs for and satisfaction with business services from external providers: an exploratory study. **Services Marketing Quarterly**, v. 30, n. 2, 2009, p. 104-121.

HOWKINS, J. **Economia criativa**: como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo: M. Books, 2013.

HRACS, B. J. A creative industry in transition: the rise of digitally driven independent music production. **Growth and Change**, v. 43, n. 3, 2012, p. 442-461.

KICHALOWSKY, M. A. **Esse tal de rock gaúcho**. Disponível em: <<http://randomicidades.blog.br/2014/02/esse-tal-de-rock-gaucha>>. Acesso em: 16 set. 2015.

MARCHI, L. de. Indústria fonográfica e a nova produção independente: o futuro da música brasileira? **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 3, n. 7, jul. 2006, p. 167-182.

NAKANO, D.; LEÃO, J. C. Música: a evolução da cadeia produtiva. In: KIRSCHBAUM, Charles et al. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

SALAZAR, L. **Música Ltda**: o negócio da música para empreendedores. Recife: Sebrae, 2010.

VALENTIM, A. L. A gestão de grupos artísticos. In: **Anais...** III Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão da Faculdade Senac PE. Pernambuco: Faculdade Senai, 2009. Disponível em: <http://www.faculdadesenacpe.edu.br/encontro-de-ensino-pesquisa/2011/III/anais/comunicacao/036_2009_ap_oral.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2016.

WIKSTRÖM, P. The adaptive behavior of music firms: a music industry feedback model. **Journal of Media Business Studies**, v. 6, n. 2, 2009, p. 67-96.