

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM/RJ
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA ECONOMIA CRIATIVA

ANITA VASCONCELOS DE CARVALHO

O PAPEL DO EMPRESÁRIO ARTÍSTICO NA GESTÃO DE CARREIRAS MUSICAIS
APÓS A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA INDÚSTRIA DA MÚSICA

Rio de Janeiro

2019

ANITA VASCONCELOS DE CARVALHO

**O PAPEL DO EMPRESÁRIO ARTÍSTICO NA GESTÃO DE CARREIRAS
MUSICAIS APÓS A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA INDÚSTRIA DA MÚSICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Gestão
da Economia Criativa pela Escola Superior de
Propaganda e Marketing – ESPM/RJ.

Orientador: Prof. João Luiz de Figueiredo
Co-orientadora: Prof. Veranise Dubeux

Rio de Janeiro

2019

Sobrenome, Nome

Título: subtítulo / Nome do autor. - Rio de Janeiro, Ano.
xx f. : il.

Dissertação (mestrado) – Escola Superior de Propaganda e
Marketing, Mestrado Profissional em Gestão da Economia
Criativa, Rio de Janeiro, Ano.

Orientador: Nome do orientador.

1. Assunto. 2. Assunto. 3. Assunto. 4. Assunto. 5. Assunto.
I. Sobrenome, Nome do orientador. II. Escola Superior de
Propaganda e Marketing. III. Título.

ANITA VASCONCELOS DE CARVALHO

**O PAPEL DO EMPRESÁRIO ARTÍSTICO NA GESTÃO DE CARREIRAS MUSICAIS
APÓS A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA INDÚSTRIA DA MÚSICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Gestão
da Economia Criativa pela Escola Superior de
Propaganda e Marketing – ESPM.

Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2019.

Prof. João Luiz de Figueiredo - ESPM
Orientador (a)

Prof. Veranise Dubeux – ESPM
Orientador (a)

Prof. Afonso Claudio Figueiredo – UFRJ
Avaliador 1

Prof. Diego Santos Vieira de Jesus – UFRJ
Avaliador 2

Dedicatória

À Beth Carvalho, que me ensinou tudo o que sei
sobre o que é ser artista.

À Flor, nossa cadelinha que nos deixou, e que me
ensinou tudo o que sei sobre amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a meu marido, Afonso Carvalho (o melhor empresário do Brasil!), que me inspira com seu talento e amor; meus filhos, Luke, Theo e Yuri, que me inspiram com suas potencialidades e minha mãe, Guiomar, que me inspira com seus constantes incentivos. Agradeço aos meus colegas de classe no mestrado pelas discussões sempre construtivas: esse mestrado foi melhor por causa de vocês, que me fizeram me reencontrar com a alegria das boas amizades. Agradeço aos professores por todo conhecimento compartilhado. Agradeço entusiasmadamente aos meus orientadores João Figueiredo e Veranise Dubeux pela orientação atenta e presente; é um privilégio ser orientanda de vocês. Agradeço a minha banca avaliadora - Afonso Claudio Figueiredo, Diego Jesus e Marcelo Castello Branco - pelas necessárias correções e sugestões ao meu trabalho. Meu agradecimento especial a Marcelo Castello Branco por ter aceitado o convite de fazer parte da minha banca e ter me brindado com uma relevante entrevista. Agradeço sinceramente a Alexandre Hororuski, Alexandre Wesley, Bianca Labruna e Thiago Amorim, Jorge Lopes, Leo Feijó, Paula Lavigne, Paulinho Moska e Tom Gil pelas generosas e francas entrevistas. Agradeço a Deus, na pessoa de Jesus, por ser a fonte de todo amor e beleza do mundo e minha fonte particular de paz e confiança.

RESUMO

O Brasil é o segundo maior mercado de música ao vivo na América Latina, atrás apenas do México, segundo a Entertainment and Media Outlook da PwC (2016). A receita desse segmento, em 2010, foi de US\$165 milhões, em 2014, aumentou para US\$205 milhões e estima-se que, em 2019, atinja US\$ 280 milhões. Apesar dos números expressivos, não há uma formalização estrutural sobre essa atividade no Brasil, especialmente no que diz respeito à gestão estratégica de carreiras artísticas. O presente trabalho se propõe a estudar o papel do empresário no desenvolvimento de carreiras artísticas no setor musical no contexto das tecnologias digitais de comunicação e informação, que alteraram significativamente as relações entre os agentes integrantes da indústria da música. Verificou-se que a transformação do mercado da música ampliou as responsabilidades desse profissional, que de acordo com os diversos profissionais do mercado entrevistados, é um agente fundamental na cadeia produtiva da música. A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na etapa quantitativa, foram enviados, por meio eletrônico, formulários *online* distintos para representantes de artistas e para os próprios artistas, obtendo-se 100 respostas para cada. Na etapa qualitativa, foram entrevistados dez agentes do mercado da música, dentre executivos de gravadora e de rádio, gestores de casas de show, artistas e empresários. Com a pesquisa realizada foi possível estimar o mercado de shows ao vivo no Brasil, identificando faturamento, quantidade de shows e cachês médios praticados, constituindo importante contribuição para esse mercado, carente de produção de dados científicos. A aplicabilidade do trabalho reside no seu potencial de melhorar a gestão das carreiras artísticas por parte dos empresários na medida em que, entre outros pontos, propõe uma sistematização dos modelos de negócio praticados nesse mercado.

Palavras-chave: Empresariamento artístico, empresário artístico, gestão de carreiras artísticas, negócio da música, indústria musical.

ABSTRACT

Brazil is the second largest live music market in Latin America, second only to Mexico, according to PwC (2016) Entertainment and Media Outlook. Revenue from this segment in 2010 was \$ 165 million. In 2014, it increased to \$ 205 million and is expected to reach \$ 280 million in 2019. Despite the significant numbers, there is no structural formalization of this activity in Brazil, especially regarding the strategic management of artistic careers. This paper aims to study the role of the artist manager in the development of artistic careers in the music sector in the context of digital communication and information technologies, which significantly altered the relationships between the players in the music industry. It was found that the transformation of the music market has expanded the responsibilities of this professional, who according to the various market professionals interviewed, is a key agent in the music production chain. The research was conducted in two stages. In the quantitative phase, separate online forms were sent electronically to artists' representatives and to the artists themselves, obtaining 100 answers for each. In the qualitative stage, ten music market agents were interviewed, including record and radio executives, concert hall managers, artists and artists' managers. With the research conducted it was possible to estimate the live show market in Brazil, identifying revenues, number of shows and average price practiced, constituting an important contribution to this market, lacking the production of scientific data. The work contributes to improve the management of artistic careers by artist managers, as, among other things, it proposes a systematization of the business models practiced in this market.

Palavras-chave: Empresariamento artístico, empresário artístico, gestão de carreiras artísticas, negócio da música, indústria musical.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Círculos concêntricos de Throsby.....	15
Figura 2 - Modelo de relacionamento Gravadora / EEA até 2005	32
Figura 3 - Modelo de relacionamento Gravadora / EEA após a 2005	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de Entrevistados.....	17
Tabela 2 - Distribuição Geográfica Empresários.....	38
Tabela 3 - Distribuição geográfica artistas	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Autodefinição dos respondentes da pesquisa de empresariamento artístico.....	39
Gráfico 2 - Você tem um empresário?	39
Gráfico 3 - Você gostaria de ter um empresário?.....	40
Gráfico 4 - Serviços prestados pelos escritórios de empresariamento	42
Gráfico 5 - Serviços prestados pelos empresários individuais	42
Gráfico 6 - Qual é a principal expectativa do artista com relação ao empresário?	48
Gráfico 7 - Sociedade x Prestação de Serviços	49
Gráfico 8 - Você tem contrato com seus artistas?.....	51
Gráfico 9 - Fontes de receitas dos empresários	52
Gráfico 10 - Associação do setor	53
Gráfico 11 - Nível de instrução - empresários.....	54
Gráfico 12 - Área de Formação	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 A valorização da importância do empresário artístico na indústria da música após suas transformações digitais	19
2.1.1 Histórico do Mercado da Música no Brasil	22
2.2 A relação do empresário com o artista no desenvolvimento da carreira artística.....	25
2.2.1 Fontes de receita e modelos de negócio em empresas de empresariamento artístico .	27
2.2.2 O papel do empresário no contexto das transformações do mercado.....	30
2.2.3 Desafios Arte x Mercado	34
2.2.4 A música como carreira	36
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
3.1 O papel do empresário	43
3.2 Natureza da relação: sociedade ou prestação de serviços?	49
3.3 Fontes de receita	52
3.4 Associação do setor	53
3.6 Números do mercado	55
3.7 Modelos de Negócio	56
3.8 Mudança do papel do empresário	59
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICES	67
APÊNDICE I - Transcrição das entrevistas.....	67
Entrevista 1: Alexandre Hovorowski.....	67
Entrevista 2: Marcelo Castello Branco	76
Entrevista 3: Paula Lavigne	89
Entrevista 4: Jorge Lopes.....	100
Entrevista 6: Bianca Labruna e Thiago Amorim	124
Entrevista 7: Leo Feijó	130
Entrevista 8: Alexandre Wesley	137
Entrevista 9: Tom Gil.....	153
Paulinho Moska (entrevista por e-mail)	178
APÊNDICE II - Questionário eixo empresários artísticos	181

APÊNDICE III - Questionário eixo artistas	187
---	-----

1 INTRODUÇÃO

A atividade artística profissional tem muitas nuances. Segundo Throsby (2001), o artista é o que concentra competências artísticas, criando e expressando trabalhos de valor simbólico (cunho cultural), percebendo-se identitariamente como artista, sendo reconhecido pelo público e por seus pares como aquele que é capaz de viver com o resultado do seu trabalho.

Embora as expressões artísticas datem do início da existência humana (como a arte rupestre encontrada em sítios arqueológicos pré-históricos), a atividade comercial em massa relacionada a produtos artísticos é relativamente recente. Apenas após o surgimento da tecnologia de gravação e reprodução em larga escala, entre o final do século XIX e o início do século XX, foi possível o desenvolvimento de um produto que não existia antes, o consumo da música de modo não presencial (JOHNATHAN, 2008).

A música, no entanto, não é uma experiência meramente estética (OLIVEIRA, 2012). É uma mercadoria que se compra e vende em larga escala, conforme Nakano e Leão (2009):

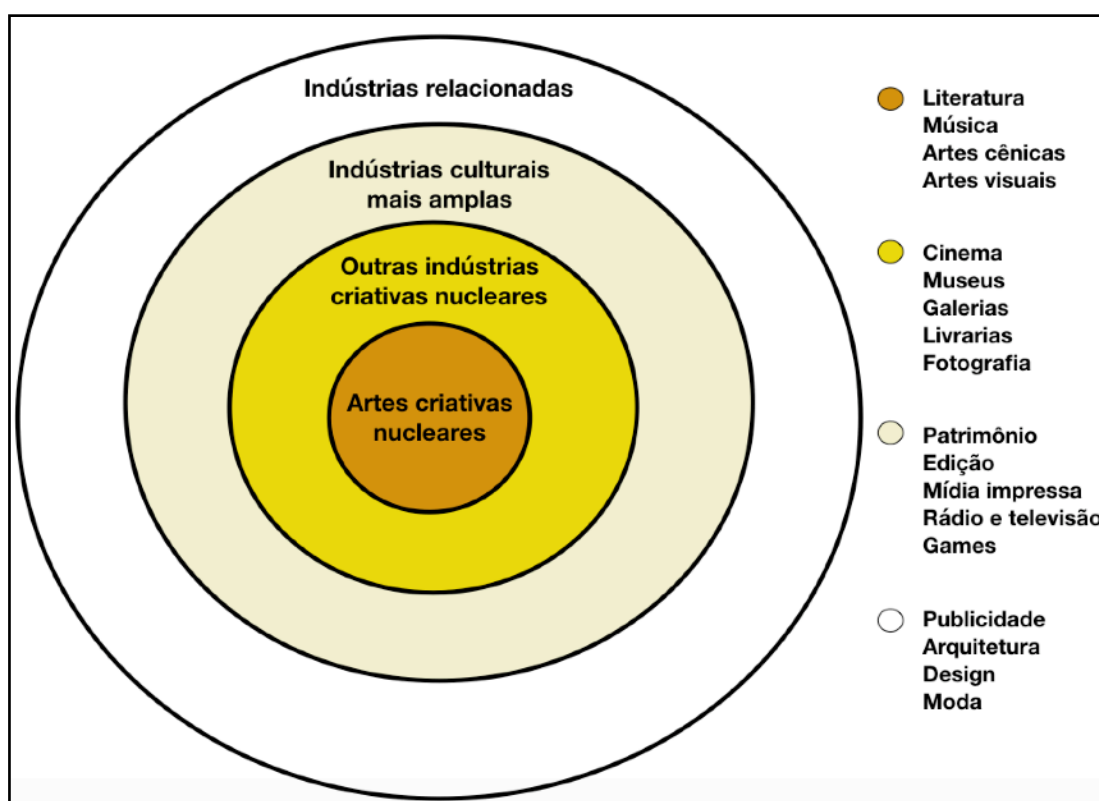
Cultura e Arte, além de manifestações de talento e criatividade, são hoje importantes atividades econômicas, que produzem qualificações, criam e exploram novos espaços sociais, promovem reurbanização e induzem o desenvolvimento de outras atividades. Dentro do conjunto das atividades culturais, aquelas relacionadas à música desempenham um papel importante, já que participam direta ou indiretamente de outras (como teatro, publicidade, cinema etc). (NAKANO e LEÃO, 2009, p. 124)

Para Voguel (2011), “... a música é a forma de entretenimento mais facilmente personalizável e acessível, e permeia virtualmente todas as culturas e camadas da sociedade” (VOGUEL, 2011 p. 244).

O presente trabalho tratará do segmento da música, dentro da Economia Criativa, partindo da classificação de Throsby (2010), que, ao tratar da economia da cultura, reconhece a existência quatro círculos concêntricos. Para este mesmo autor, a economia da cultura em sua totalidade pode ser analisada como um subconjunto da economia criativa. No círculo interior, estão delimitadas as atividades com valor simbólico, como o artesanato, a música, artes performáticas e artes visuais etc. No segundo círculo estão as atividades como filmes, museus, galerias e fotografia. No terceiro círculo, estão o patrimônio, editoria, gravadora, TV e rádio e games. No círculo exterior estariam as demais atividades criativas, denominadas atividades criativas funcionais, como a moda, arquitetura, publicidade e moda (Figura 1).

O objetivo geral desta dissertação é compreender como o empresário artístico atua na gestão de carreiras profissionais no setor musical, especialmente após a transformação digital vivida pela indústria¹. Naturalmente para atingir esse objetivo principal, precisaremos também compreender a relação entre artistas e empresários no contexto dessas transformações.

Figura 1 - Círculos concêntricos de Throsby



Fonte: Adaptado de Throsby (2010)

O tema escolhido se deu em função da escassez de estudos formais sobre a atividade de empresarialmente artístico, em comparação com a importância do empresariamento artístico no desenvolvimento de carreiras. Não apenas isso, mas a própria carência de pesquisa de gestão na área cultural, conforme afirmam Lawrence e Phillips (2009):

¹ embora academicamente o termo mais usado seja “setor da música”, optou-se pelo termo “indústria da música” por ser mais usado pelo mercado e ter um poder de comunicação maior. Nesse caso, é reconhecido que não se trata de um processo fabril, mas sim um conjunto de relações econômicas e produtivas entre os diversos atores desse segmento.

Não obstante o tamanho e a crescente importância social das indústrias culturais, a pesquisa de gestão continua a focar principalmente as empresas industriais tradicionais e os problemas de gerenciar a produção de bens e a provisão de serviços tradicionais. Embora esse foco tenha produzido um corpo considerável de teoria útil, tratasse de uma teoria de gestão e organização de uso limitado para entender os problemas muito diferentes envolvidos no gerenciamento da produção comercial de produtos culturais. (...) Para entender adequadamente as características distintivas dessas indústrias, os pesquisadores de gestão devem considerar um conjunto de problemas que são exclusivos da produção cultural. (LAWRENCE e PHILLIPS, 2009, p. 3)

Segundo Nakano e Leão (2009), os trabalhos existentes na área da música concentram-se na indústria fonográfica, especialmente em relação às *majors* e ao mercado norte americano: “boa parte dos autores concentra suas análises exclusivamente na indústria fonográfica, ou seja, na criação e produção de fonogramas, sua distribuição e divulgação.” (NAKANO e LEÃO, 2009, p. 125), desconsiderando, portanto, a venda de shows ao vivo e o papel do empresário artístico.

A pergunta que motiva esse trabalho é: “Como compreender a atuação do empresário artístico na gestão de carreiras musicais no contexto transformação digital da indústria da música no Brasil?”.

Como objetivos específicos, pode-se considerar os descritos abaixo, sempre considerando o mercado brasileiro:

- Identificar os modelos de negócio praticados entre artistas e empresários;
- Identificar as principais fontes de receita dos escritórios de produção;
- Identificar as atribuições atuais dos empresários artísticos;
- Identificar e analisar as expectativas do artista em relação a uma produtora e/ ou empresário;
- Estimar o mercado de shows ao vivo no Brasil - a quantidade de shows realizada por ano e o valor médio de cachê.

No intuito de buscar o panorama mais aproximado possível da realidade do mercado, optou-se pela associação de diferentes métodos de pesquisa, com o uso da abordagem qualitativa e da abordagem quantitativa.

Foi realizado um estudo piloto que teve como objetivo verificar se há dificuldades no entendimento das entrevistas, com relação à etapa qualitativa, e das questões e tempo médio para realização do questionário, na etapa quantitativa.

Na etapa qualitativa, que teve caráter exploratório, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado com empresários e profissionais do mercado, conforme a Tabela 1. Nique (2017), afirma que a pesquisa qualitativa é mais adequada quando se pretende analisar a complexidade de determinado problema. Para Gil (2018), as pesquisas exploratórias se propõem a proporcionar maior familiaridade com a questão norteadora. Segundo Nique (2017), a técnica de entrevista permite que o pesquisador estabeleça uma estreita relação com as pessoas envolvidas, permitindo o exame do fenômeno dentro do seu contexto. A ferramenta de roteiro semi estruturado contempla questões abertas, com respostas livres, não limitadas a alternativas previamente oferecidas (GOLDEMBERG, 2011).

Tabela 1 - Relação de Entrevistados

Nome	Setor
Paulinho Moska	Artista
Paula Lavigne	Empresária (Caetano Veloso, entre outros)
Alexandre Hovoruski	Radio (Rede Nova Brasil)
Alexandre Wesley	Gravadora (Som Livre)
Tom Gil	Empresário (Sepultura)
Leo Feijó	Casas de Show (Teatro Odisséia, entre outros))
Bianca La Bruna e Thiago Amorim	Casas de Show (Vivo Rio)
Jorge Lopes	Gravadora (Biscoito Fino)
Anônima	Artista
Marcelo Castello Branco	Sociedade de compositores (UBC)

Fonte: Autora, 2019

A seleção dos entrevistados se deu por sua relevância no mercado e pela disponibilidade pessoal para participação nessa pesquisa. A transcrição das entrevistas encontra-se no Apêndice I. As entrevistas foram analisadas com base na metodologia proposta por Duarte (2010), na qual separa-se o conteúdo em categorias, comparando as respostas dos entrevistados de acordo com cada assunto abordado (DUARTE, 2010, p. 79).

A pesquisa quantitativa teve caráter descritivo e foi dividida em dois segmentos: artistas e empresários. Foi realizada através de um modelo estruturado de questionário online (disponível no Apêndice II) desenvolvido e distribuído pela ferramenta *Survey Monkey* para 600 representantes de artistas do banco de dados da Revista *Showbusiness*², a fim de investigar o mercado de empresariamento. Já o formulário direcionado aos artistas (disponível no Apêndice III) teve a amostra determinada através de uma pesquisa de conveniência, na qual selecionam-se membros da população mais acessíveis, ou seja, uma amostra não probabilística (NIQUE 2017). Essa opção se dá pela dificuldade em acessar diretamente os artistas, uma vez que os contatos disponíveis são dos escritórios e não dos artistas diretamente. Assim, além de artistas de contato pessoal da pesquisadora, esperou-se que os respondentes repassassem o formulário para outros artistas, configurando o método bola de neve (NIQUE, 2017), o que de fato aconteceu. Este tipo de ferramenta é utilizado por ser muito completa e ter a possibilidade de criar uma pesquisa bem estruturada, permitindo que o pesquisador possa tabular e analisar as respostas comparativamente (NIQUE, 2017). Para Gil (2018), as pesquisas de caráter descritivo objetivam descrever as características de uma população ou fenômeno específico, além de buscarem estabelecer possíveis relações entre as variáveis.

A amostra mencionada dos empresários artísticos representa o universo a ser pesquisado. Obteve-se 100 respostas em cada formulário, viabilizando a apresentação de resultados com 8,95% de margem de erro em um intervalo de confiança de 95%. Os questionários foram desenvolvidos com base no conhecimento obtido na referencial teórico do presente estudo e contempla questões que visam responder aos objetivos descritos nesse capítulo e encontram-se disponíveis nos Apêndice II e III. Ambos os formulários foram submetidos a pré-teste com artistas e empresários do relacionamento da pesquisadora.

² A Revista ShowBusiness é a principal publicação do mercado de agenciamento artístico, possuindo amplo banco de dados de artistas e produtores de todo o Brasil. <www.showbusiness.com.br>

Os dados foram coletados online nos meses de maio a setembro de 2019, e foram tratados por meio de estatística descritiva expondo os resultados com o uso de gráficos, a fim de identificar os objetivos específicos discriminados anteriormente. Os dados serão analisados e interpretados com base no presente referencial teórico.

O referencial teórico abordará a valorização da importância do empresário artístico na indústria da música após suas transformações digitais para em seguida discorrer sobre a relação do empresário com o artista no desenvolvimento da carreira artística. Na sequência será apresentada a análise dos resultados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção será apresentada a fundamentação teórica que sustenta esse trabalho. Diante da pouca bibliografia disponível pela atividade profissional estudada, optou-se por biografias de profissionais do mercado da música e autores especializados nesse mercado.

A primeira subseção analisa a valorização da importância do empresário artístico na indústria da música após suas transformações digitais, apresentando essas transformações e seus impactos na atividade de empresarialmente artístico. A segunda seção aborda o tema da relação do empresário com o artista no desenvolvimento da carreira artística, com uma descrição estruturada da cadeia produtiva da música e o papel específico do empresário nesse contexto.

2.1 A valorização da importância do empresário artístico na indústria da música após suas transformações digitais

No contexto atual, diversas transformações propiciadas pelo avanço tecnológico são evidenciadas: revistas especializadas perdem seu posto para os blogs na internet, que tem se mostrado mais capazes de antecipar as tendências musicais. Bandas conseguem fazer sucesso movidas pela veiculação de suas músicas na web, sem terem gravadoras ou sequer tendo um CD gravado. Redes sociais, como Facebook e Twitter, criam comunidades que permitem a divulgação de arquivos sonoros pela internet trazendo visibilidade para novos artistas. O Youtube se transformou em uma plataforma de *broadcasting*, possibilitando que público e

artistas gerem e repercutam conteúdo. Até a forma de ouvir música, que antes prescindia de meios físicos como CDs, migrou para plataformas digitais de *streaming* como o Spotify e Deezer, que oferecem gratuita (e legalmente) milhões de músicas a qualquer hora, em qualquer lugar e para qualquer pessoa que se disponha a fazer um rápido cadastro. Embora esse cenário de certa forma represente uma oportunidade, também é, sob outro ponto de vista, uma restrição. Segundo Mazzola (2007), a internet se tornou o único canal capaz de viabilizar o sucesso de um artista, de modo que migramos da hegemonia da televisão e do rádio para a hegemonia da internet. Na opinião desse respeitado produtor musical, hoje é mais difícil fazer uma música alcançar o público. Na verdade, no entanto, a internet é um canal importante mas não o único. Pessoas que fazem muito sucesso são exceções e outras mídias como TV e rádio continuam relevantes.

Simone Pereira de Sá, pesquisadora da área de Música e Cibercultura, defende a ideia de que o universo aberto e flexível criado pela descentralização, desintermediação e desmaterialização apresenta serviços e acesso que combinam-se para criar uma experiência musical mais importante do que a venda de suportes ‘fechados’ como o disco ou o CD (SÁ, 2009). A ideia da desintermediação, no entanto, é contestada por Galuszka:

(...) ao contrário da crença popular, o advento da Internet não tornou obsoletos os intermediários no mercado da música. Artistas individuais e gravadoras independentes que querem vender suas músicas em lojas de música digital devem entregar seus discos por meio de empresas terceirizadas chamadas agregadores de música. (GALUSZKA, 2015. p. 254)

De fato, dados do IFPI (2018) indicam que apenas 5% do faturamento das gravadoras é físico e que o papel da distribuição de conteúdo digital é fator determinante para o crescimento do mercado da música, que cresceu 1% entre 2016 e 2017 alcançando faturamento de US\$ 17,3 bilhões de dólares (IFPI, 2018).

O crescimento da distribuição de conteúdo musical por streaming foi, segundo o IFPI, o fator determinante para este resultado. Com 176 Milhões de assinantes em todo o mundo (comparado a 112 Milhões em 2016), e crescentes receitas derivadas principalmente de subscrições, mas também de publicidade, o streaming gerou para o setor de música gravada em 2017 aproximadamente US\$ 6,6 Bilhões, um crescimento de 41,1% em relação a 2016, se firmando como a maior fonte de receitas de todo o setor fonográfico mundial (38,4% do total de receitas). (PRÓ-MÚSICA, 2018, p. 1)

Isso leva a um novo movimento de concentração do mercado, com gravadoras adquirindo ações de agregadoras e serviços de streaming. O que mudou, portanto, foi a forma de intermediação. Os contratos entre pequenas editoras e agregadoras costumam ser exclusivos,

o que impede um artista individual de ter diferentes agregadores ao mesmo tempo. Já os contratos entre grandes veiculadores de músicas digitais (lojas e serviços de streaming) não são exclusivos, o que significa que uma loja digital pode ter parcerias com diversas agregadoras, que por sua vez entregam conteúdos para diversos serviços. De Marchi, Albornoz e Herschmann (2011) afirmam que:

Se no começo das redes digitais de comunicação celebrava-se o fim da intermediação – isto é, o fim de agentes que distribuíam os produtos físicos e a consequente possibilidade de contato direto entre produtores e consumidores – como novidade revolucionária do mercado cultural digitalizado, os casos estudados revelam que há novas formas e diferentes graus de mediação nas relações de produção dos bens culturais. (DE MARCHI, ALBORNOZ e HERSCHMANN, 2011, p. 285)

De fato, a transformação digital promoveu a democratização da produção (que antes era exclusividade das gravadoras) e principalmente da distribuição, pois havia o gargalo da produção física. As lojas tinham espaço limitado para vender produtos, de modo que a exposição do catálogo era sempre muito disputada. O digital permite que o catálogo pode ser distribuído ilimitadamente. Um produto se torna disponível no mundo inteiro imediatamente após o lançamento. Outro ponto importante é o fim do custo de fabricação e estoque que correspondia a cerca de 30% do produto final, fora que se excluiu do custo 20% a 40% do custo de produção, com a fabricação, capa e estoque. Além disso, o digital elimina o problema da falta de transparência na prestação de contas e também da inadimplência das lojas físicas.

Diante da tendência do fim cada vez mais próximo dos produtos físicos (nem carros nem computadores de modelos novos trazem mais *drivers* de CD), os artistas e seus empresários devem reposicionar suas estratégias de difusão do seu principal produto, a música gravada.

O cenário tecnológico também está transformando a maneira como os artistas se relacionam com seu público. Hoje, os fãs se relacionam diretamente com os artistas e com suas vidas fora do palco. De certa forma, essas plataformas se tornaram uma forma de divulgação de sua marca (artista), entregando informações que os fãs buscavam em revistas e sites de fofoca. Essa alteração promove o protagonismo do artista com relação a sua própria comunicação, tornando-o autônomo em relação à mídia convencional. Artistas como Tico Santa Cruz possuem alcance em suas páginas do Facebook superior ao de veículos tradicionais como a

Revista Veja ou o Jornal O Globo. Embora isso represente o poder da voz, por outro lado exige maior atenção e planejamento de comunicação.

Na outra ponta, o fã também ganhou poder e autonomia, tornando-se um tomador de decisão através das plataformas de *crowdfunding*, na qual pessoas se unem financeiramente com um objetivo em comum, como trazer seu músico favorito para uma determinada cidade ou financiar o CD de uma banda.

2.1.1 Histórico do Mercado da Música no Brasil

No Brasil, o primeiro estúdio de gravação foi aberto em 1900. Até então, os músicos brasileiros só podia ser ouvidos em apresentações ao vivo. Já a primeira fábrica de discos, a Odeon, foi inaugurada em 1913, sendo também a primeira de toda a América Latina, com capacidade para fabricar 1.500.000 discos por ano (DE MARCHI e VICENTE, 2014).

A era do rádio inaugurou o consumo de massa de produtos musicais. Nesse período, entre as décadas de 1930 e 1950, os executivos das rádios cumpriam o papel de selecionar e apresentar artistas ao público. As emissoras contratavam diretamente os artistas, possuindo um grande casting de intérpretes e arranjadores (DE MARCHI e VICENTE, 2014). Ainda não existia a figura do “agente” ou “empresário” da forma como o conhecemos hoje. Em geral, eram relações pouco profissionalizadas, com a tendência de se colocar familiares para exercer esse papel.

Esse modelo seguiu-se com o cinema e a televisão, esta a partir da década de 60. Somente então, com os movimentos da Bossa Nova e da Tropicália, passaram a existir casas de show propriamente ditas (SALAZAR, 2015). Nesse período, as gravadoras viviam um período de *glamour* e vendas massivas, passando de 5.5 milhões de unidades vendidas em 1966 para 52.6 milhões em 1979 (DE MARCHI e VICENTE, 2014). Como possuíam o monopólio da gravação e distribuição, somente através de uma gravadora um artista poderia dar os primeiros passos na carreira. O papel de triagem que no início era dos meios de comunicação (rádio, cinema e televisão), passa então para os executivos das gravadoras, que na prática decidiam o que ia ou não para o mercado.

André Midani foi um executivo de gravadora que acompanhou praticamente toda a história da indústria fonográfica. Em seu livro *Música, ídolos e poder*, de 2008, ele relata sua história pessoal entremeada pela história da indústria. Segundo Midani (2008), na década de 1970, o departamento artístico tinha supremacia sobre o departamento financeiro dentro das companhias. A indústria fonográfica experimentava crescimento espetacular. Isso chamou a atenção de conglomerados financeiros que passaram a adquirir gravadoras independentes, pagando valores exorbitantes por essas companhias. Até aquele momento, respeitava-se a premissa de que para desenvolver um artista se levaria pelo menos três anos: o primeiro disco era um teste de mercado e perder dinheiro era uma contingência; no segundo, se perdia menos; no terceiro, dava pra recuperar as perdas; e no quarto, finalmente, se esperava ganhar dinheiro - às vezes, de fato, muito dinheiro. Durante esse período, tanto o artista quanto o público tinham tempo para desenvolver um relacionamento. A partir dessas aquisições, as companhias deixaram de ser conduzidas por especialistas em música e passaram a ser geridas por administradores e advogados, com pouca ou nenhuma sensibilidade artística. “Podia-se ouvir nos corredores: esse negócio de discos seria bom se não tivesse que lidar com essa raça, os artistas” (MIDANI, 2008, p. 216). Com os lucros em primeiro lugar, as gravadoras passaram a concentrar seus esforços na canção ao invés do artista, pois a canção poderia fazer sucesso imediatamente e dar retorno financeiro rápido. Trabalhar a música ao invés do artista operou profundas mudanças na indústria fonográfica e a obrigou a introduzir transformações na maneira de adequar as técnicas de marketing. Nesse momento, passa a haver o questionamento do público: por que vou comprar o disco inteiro - ainda que isso possibilitasse entender a história contada pelo álbum, como o *Thriller*, de Michael Jackson ou o *Falso Brilhante*, de Elis Regina, onde as faixas estavam ligadas conceitualmente - se só quero uma música?

Na década de 1990 ocorre a adoção da tecnologia digital como padrão tecnológico da produção fonográfica no Brasil, permitindo terceirização das etapas de produção, já que a produção e a reprodução de discos se padronizara por completo.

Isso permitiu às grandes gravadoras delegarem as funções de gravação e produção industrial de discos a terceiros, controlando o mercado através da distribuição dos produtos físicos e da divulgação dos artistas na mídia nacional. Essa prática não apenas diminuía os custos de produção dos CDs, uma vez que o investimento era dividido entre diversos atores, como também prometia otimizar o marketing dos artistas, pois as empresas independentes teriam mais condições de explorar essa maior diversidade musical, normalmente vinculada a demandas identitárias locais dos mais diversos tipos. (DE MARCHI e VICENTE, 2014, p. 25)

Além disso, o relançamento em CD dos catálogos lançados em vinil rendeu um período bastante lucrativo para as gravadoras. Segundo a ABPD (ABPD apud DE MARCHI e VICENTE, 2014), entre 1990 e 1999 houve um crescimento de 114,38% em vendas de unidades físicas. Esse resultado foi possível pois na reposição de formato havia uma sede de consumo (já que todos queriam ter um CD) e não havia custo de produção, pois as obras já estavam gravadas. A indústria tinha tantos recursos que podia investir no novo.

Já no ano de 1999, no entanto, ocorre uma queda significativa de 88 milhões de unidades para 25,7 milhões, com reflexo direto no faturamento das gravadoras, que culparam a pirataria por esse resultado (DE MARCHI e VICENTE, 2014). De fato, a padronização da produção citada anteriormente também possibilitou a cópia em larga escala dos produtos fonográficos para venda ilegal. Paralelamente, o surgimento do *MP3* e a popularização incipiente da internet viabilizava o *download* ilegal de milhões de fonogramas. A indústria fonográfica passa, ainda que não intencionalmente, a criminalizar o amante da música, ao processar estudantes e donas de casa por portarem *downloads* ilegais de música. A indústria fonográfica foi a única indústria cultural não dependente do governo (ao contrário da literatura e do cinema que dependem de incentivos), de modo que quando houve a crise da pirataria, o setor da música não tinha interlocução com o governo para combater o problema.

Em 2007 e 2011, Youtube e iTunes Store do Brasil iniciam suas atividades no Brasil, a partir de acordos com o ECAD, gravadoras e editoras, consolidando a entrada, ainda que tardia, do país nos mercados digitais. Criou-se, portanto, uma rede de prestadores de serviços para o mercado digital, com a chegada dos serviços de *streaming* e agregadoras digitais (DE MARCHI e VICENTE, 2014). Esse novo momento, que culmina com a chegada do Spotify em 2014, abre um novo momento de lucratividade para as gravadoras, que no Brasil, em 2018, alcançaram receita de US\$ 295 milhões, tornando o país o nono maior mercado de música do mundo, registrando crescimento de 17,9% no período (PRÓ-MUSICA, 2018).

Ao analisarem a evolução da indústria fonográfica, Nakano e Leão (2009) reconhecem quatro fases. Na primeira fase, ocorria a integração vertical, com a gravadora detendo o monopólio da criação, produção, distribuição e divulgação. A fase seguinte, chamada pelos autores de “sistema aberto”, foi marcada pela perda do monopólio da criação, que passou a ser feita também por gravadoras e produtoras independentes. Em seguida veio a fase denominada

“crescimento das independentes”, na qual as gravadoras perdem também o monopólio da produção, a partir de novas tecnologias de produção e gravação. Por fim, chegamos à fase do “acesso livre”, em que as gravadoras perdem o monopólio da distribuição, por conta da distribuição online da música digital. Atualmente, o último domínio estratégico das *majors* é a divulgação, onde o poder de investimento financeiro ainda faz muita diferença, constituindo uma barreira para os independentes.

2.2 A relação do empresário com o artista no desenvolvimento da carreira artística

Salazar (2015, p. 33) define o ecossistema da música como um "conjunto formado por comunidades de negócios (*show business*, indústria fonográfica e direito autoral)". Essas comunidades relacionam-se entre si, no microambiente de mercado composto por clientes, concorrentes, fornecedores e colaboradores, e também com forças externas no macroambiente.

Esse ecossistema é composto por diversos *players*, dentre os quais se destacam (SALAZAR, 2015):

- Gravadora: tradicionalmente, financiam a gravação e a promoção (marketing) do produto fonográfico (CD / DVD), sendo responsáveis também pela distribuição e venda dos produtos. Repassam os direitos autorais para os compositores e intérpretes e repassam para o artista os *royalties* previstos em contrato (percentual da venda do produto ao qual o artista tem direito). Desde a crise do mercado digital, a partir dos anos 2000, as gravadoras têm feito um esforço de adaptação, reduzindo sua participação no processo e cedendo espaço aos escritórios de agenciamento artístico. Atualmente, algumas gravadoras têm buscado contratos “360 graus”, nos quais recebem também um percentual da venda dos shows do artista, ou se responsabilizam pela comercialização dos shows.
- Artista: é quem executa a obra artística, que pode ser de sua autoria ou não. Um “artista” pode ser uma pessoa (Gilberto Gil, por exemplo) ou um conjunto de pessoas (Banda “Jota Quest”).
- Autor: é o compositor; aquele que possui a autoria da obra que será executada.

- Editora: quem detém o direito exclusivo de reprodução da obra. Pode ser pessoa jurídica ou física, pode ser o próprio autor da obra ou um terceiro. As editoras são responsáveis por representar o interesse do autor e recebem entre 10% a 25% do direito autoral devido ao autor. O autor pode optar por ter sua própria editora e se associar diretamente a uma das associações que recolhem direitos autorais. No entanto, em tese, as editoras fomentam negócios para os autores, buscando intérpretes para gravar as canções, contratos de publicidade ou inserção da música em novelas e filmes.
- Sociedades de titulares de direitos autorais e conexos: sociedades constituídas para distribuir os direitos arrecadados pelo ECAD para os respectivos titulares.
- ECAD: Escritório Central de Arrecadação de Direitos - sociedade privada sem fins lucrativos que arrecada os chamados direitos de execução pública e os distribui para as sociedades, que por sua vez distribuem para os titulares. No ano de 2018, o ECAD distribuiu R\$917 milhões. No mesmo ano, a arrecadação de direitos autorais correspondeu a 35% do faturamento da indústria fonográfica.
- Empresário Artístico: também conhecido como *manager*, o empresário artístico é quem gerencia a carreira do artista, estabelecendo estratégias para se alcançar os objetivos do artista. É responsável pela negociação dos contratos, pela condução do marketing, pelo relacionamento com gravadoras e veículos da imprensa, pela venda dos shows e organização da logística dos mesmos. É remunerado com um percentual variável entre 20% e 40%, no geral, mas em alguns casos recebe até 70% da receita (conforme o tópico 4.4 - Modelos de Negócio).
- Produtor executivo: profissional geralmente subordinado ao empresário, responsável pela logística dos shows, criando e cumprindo cronogramas das viagens e supervisionando o trabalho da equipe técnica. Pode cumprir o papel de *Tour Manager* ou trabalhar somente no escritório, deixando a produção “na estrada” para outro produtor da equipe. Grandes artistas possuem em geral uma equipe de produção, com profissionais segmentados (pré-produção, produção de estrada, produção técnica, etc.)

- Produtor musical: muitas vezes é confundido com o empresário e vice-versa. O produtor musical é o responsável por traduzir a sonoridade desejada pelo artista na execução técnica da obra gravada. Segundo Mazzola (2007), “o trabalho de um produtor musical significa coordenar integralmente a feitura de um disco, desde a escolha do repertório, das músicas, da gravação, das ideias de arranjos até a mixagem (que é o processo de equilibrar os diferentes sons gravados, dando acabamento ao resultado final)”.

É preciso diferenciar também o artista solo do músico contratado. O primeiro, em geral, é uma marca que corresponde a um projeto artístico, enquanto o segundo é um fornecedor de força de trabalho para artistas ou companhias (Salazar, 2015).

2.2.1 Fontes de receita e modelos de negócio em empresas de empresariamento artístico

A indústria da música possui três eixos principais de receitas (Salazar, 2015): venda de fonogramas: mercado da indústria fonográfica, referente à venda de músicas gravadas (os “fonogramas”), envolvendo a distribuição física ou digital por meio direto ou indireto; direitos autorais: mercado da obra musical em si; exploração econômica da criação artística realizada pelo compositor ou pelo intérprete; e shows ao vivo: mercado da apresentação musical ao vivo, financiado pelo público pagante (venda de ingresso) ou por patrocinadores (patrocínio). Salazar não considera, no entanto, outras fontes de receita importantes, como a venda de alimentos e bebidas, as receitas de publicidade e a venda de produtos licenciados.

Uma empresa com foco em gerenciamento de carreiras deve ter uma estrutura com uma série de profissionais. São eles:

- a) Empresário
- b) Equipe de Marketing (pode ser “*in company*” ou terceirizada, é responsável pela criação de campanhas de lançamento, gestão de redes sociais e acompanhamento da divulgação dos shows)
- c) Equipe Comercial (atua sob a direção do empresário na busca de negócios para o artista, desde shows a contratos publicitários)

- d) Equipe Administrativa-Financeira (responsável por toda a operação de *back-office* do negócio)
- e) Assessoria de Imprensa (geralmente é terceirizada - responsável pela relação do artista com os meios de comunicação, através do atendimento de solicitação de entrevistas e busca de mídia espontânea especialmente nos períodos de lançamentos)
- f) Contador (geralmente é terceirizado e atua na contabilidade legal dos negócios do artista)
- g) Assessoria jurídica (pode ser “*in company*” ou terceirizada - é responsável pela supervisão de todos os contratos e atendimento de demandas legais do artista)
- h) Equipe de músicos, composta por todos os profissionais necessários para a execução ao vivo do trabalho musical do artista (varia em geral entre 3 a 20 profissionais)
- i) Equipe técnica, composta por:
 - Produtor executivo (um ou mais profissionais responsáveis por toda a logística dos shows, podendo-se dividir o trabalho em pré-produção e produção “na estrada”, que é a atividade realizada no local do show);
 - Técnico de som de PA (responsável pelo som que o público escuta na apresentação ao vivo);
 - Técnico de som de monitor (responsável pelo som que o artista e os músicos ouvem, seja através de fones de ouvido ou de monitor de chão);
 - Técnico de iluminação (responsável por executar o desenho de luz criado pelo *Lightning Designer*);
 - Técnico de cenografia (responsável pela montagem e desmontagem do cenário);

- *Roadie* (responsável pela montagem dos equipamentos de som e assistência de palco).

Há vários modelos de negócio em operação hoje no setor. Os principais a destacar são apontados por Carvalho e Bittencourt (2017):

- 1) **Modelo de Sociedade:** nesse modelo, o empresário e o artista têm uma relação de sociedade, sendo o empresário remunerado em um percentual líquido da operação que varia entre 20% e 40%. As decisões artísticas, estratégicas, financeiras e de marketing são tomadas, em geral, de forma conjunta entre o artista e o empresário. O artista tem tempo livre para criar e tem a tranquilidade de saber que seus negócios estão sendo bem conduzidos. A responsabilidade pela contratação, pagamento e direção de todos os profissionais é do empresário.
- 2) **Modelo do Artista Empresário:** nesse modelo, baseado na auto-gestão, o artista é o seu próprio empresário e contrata um agente ou produtor executivo para representá-lo e cuidar da logística e gestão da equipe. Também são comuns o uso de parentes (pais, filhos, cônjuges) nesse papel. Na pesquisa piloto realizada com os artistas, 26% dos que afirmaram ter empresário informaram que o empresário era um parente. As decisões são tomadas exclusivamente pelo artista e ele fica com 100% do resultado líquido das operações. Nesse caso, é necessário que, além do talento artístico, o artista possua também talento para negócios, pois terá que investir boa parte do seu tempo nisso ao invés de focar em sua atividade criativa. A responsabilidade pela contratação, pagamento e direção de todos os profissionais é do artista, mas é executada através do agente/produtor contratado. O artista também pode contratar uma empresa para terceirizar essa gestão.
- 3) **Modelo de Agência:** nesse modelo, empresas se oferecem para atuar como representantes comerciais dos artistas, podendo representar dezenas de artistas ao mesmo tempo. Essas agências possuem uma grande carteira de clientes para os quais oferecem os serviços dos artistas, sendo remuneradas entre 10% a 20% do valor bruto ou líquido do cachê. Nesse caso, a agência não participa de decisões estratégicas nem de negociações com gravadora ou meios de comunicação, sendo responsáveis exclusivamente pela venda dos shows. A responsabilidade pela

contratação, pagamento e direção de todos os profissionais pode ser da agência ou do artista, de comum acordo entre as partes.

- 4) **Modelo do Empresário Investidor:** nesse modelo, os empresários ou empresas de agenciamento são proprietários da marca do artista (em geral, bandas). O artista pode ser “empregado” do empresário, tendo pouca ou nenhuma influência sobre os rumos da carreira; ou pode ter um percentual reduzido de participação, podendo chegar a apenas 30% do resultado líquido das operações, mesmo assim, em muitos casos, o artista só começa a receber depois de descontado todo o investimento do empresário no negócio. Por outro lado, o artista geralmente conta com suporte profissional para desenvolver sua carreira. A responsabilidade pela contratação, pagamento e direção de todos os profissionais é do empresário.

- 5) **Modelo da Gravadora Empresária:** nesse modelo, implementado a partir da década de 2010, as gravadoras passam a cumprir o papel de agentes dos artistas, através de departamentos internos ou de empresas associadas. Por ser um modelo novo, ainda encontra resistência no mercado. A responsabilidade pela contratação, pagamento e direção de todos os profissionais geralmente é do artista, mas também pode ser da gravadora.

2.2.2 O papel do empresário no contexto das transformações do mercado

No contexto da diluição do poder das gravadoras, o empresário torna-se fundamental na construção e gestão de carreiras.

O empresário artístico é o profissional que cuida do desenvolvimento de uma carreira artística, no caso específico, da carreira de um grupo musical ou de um músico. Seu planejamento é de longo prazo e suas decisões são estratégicas, buscando a melhor maneira de posicionar o artista no mercado. O perfil profissional de um empresário artístico requer conhecimentos gerenciais. (...) O empresário artístico desempenha o cargo de gerente da carreira de um artista, seja um músico ou um grupo musical. Como gerente do artista, o empresário deve dominar competências de gestão empresarial como administração, marketing e finanças, trabalhando sempre em função dos interesses do artista. (SALAZAR, 2015, p. 60).

É importante destacar que, aos empresários artísticos, salvo raras exceções, não é dedicado nenhum lugar de honra ou destaque, de modo que há pouca bibliografia sobre o tema. Em seu livro *Ouvindo Estrelas*, Marco Mazzola faz poucas referências aos empresários, embora sejam abundantes as citações a técnicos, artistas e executivos de gravadora. Ao ser questionado

sobre isso, durante a entrevista concedida à autora no projeto piloto mencionado anteriormente³, ele afirmou que hoje esse profissional tem uma importância maior do que antigamente, pois, na sua opinião, o empresário hoje cumpre o papel de bancar o marketing e promoção do artista no lugar da gravadora. De um modo geral, os empresários artísticos não têm formação em negócios, sendo profissionais de diversas áreas que, em algum momento, viram na música uma oportunidade de negócio; ou profissionais apaixonados por música que, não tendo talento para a arte, se dedicaram a trabalhar nos bastidores. Um exemplo, segundo o *Dicionário Cravo Albin da Música Brasileira*⁴, é Marcos Lázaro, que trabalhava com circo até se encantar pela voz de Elis Regina (era amigo do pai da cantora) e se tornar seu empresário. Posteriormente, com o sucesso da cantora, ele tornou-se empresário de outros grandes artistas nacionais, como Roberto Carlos e Chitãozinho e Xororó. A própria Elis Regina, anos depois, substituiu Lázaro por Roberto Oliveira, então seu administrador pessoal, “pois estava cansada de ter sucesso popular mas não ter prestígio dentro da classe” (MIDANI, 2008, p. 142). Os empresários entrevistados no projeto piloto que antecede esse trabalho corroboraram essa realidade. Nenhum deles apresentou sua profissão como fruto de um planejamento de vida, mas sim como uma oportunidade bem aproveitada. André Midani discorre sobre a relação dos empresários com as gravadoras:

Por estranho ciúme, ou até por complexo de inferioridade, ou por pura arrogância por parte dos executivos, as gravadoras consideravam, em geral, os managers ou empresários dos artistas como parasitas incapazes de contribuir positivamente para o desenvolvimento da carreira dos contratados. A tendência era afastá-los do centro das decisões da empresa. Os empresários, por sua vez, consideravam as gravadoras como um mal necessário, que, em última análise, só prejudicavam o bom andamento do seu trabalho. As duas entidades disputavam a responsabilidade na escolha de repertório, desentendiam-se na política de Relações Públicas, e não decidiam em conjunto as datas de programação dos concertos e as participações de seus artistas em programa de TV (MIDANI, 2008, p.121).

Em outra passagem, Midani destaca as queixas de Guilherme Araújo (empresário de Caetano, Gil, Gal) e Marcos Lázaro (Elis Regina e Roberto Carlos), relacionadas à incapacidade da gravadora em enxergar e focar suas carreiras de maneira adequada.

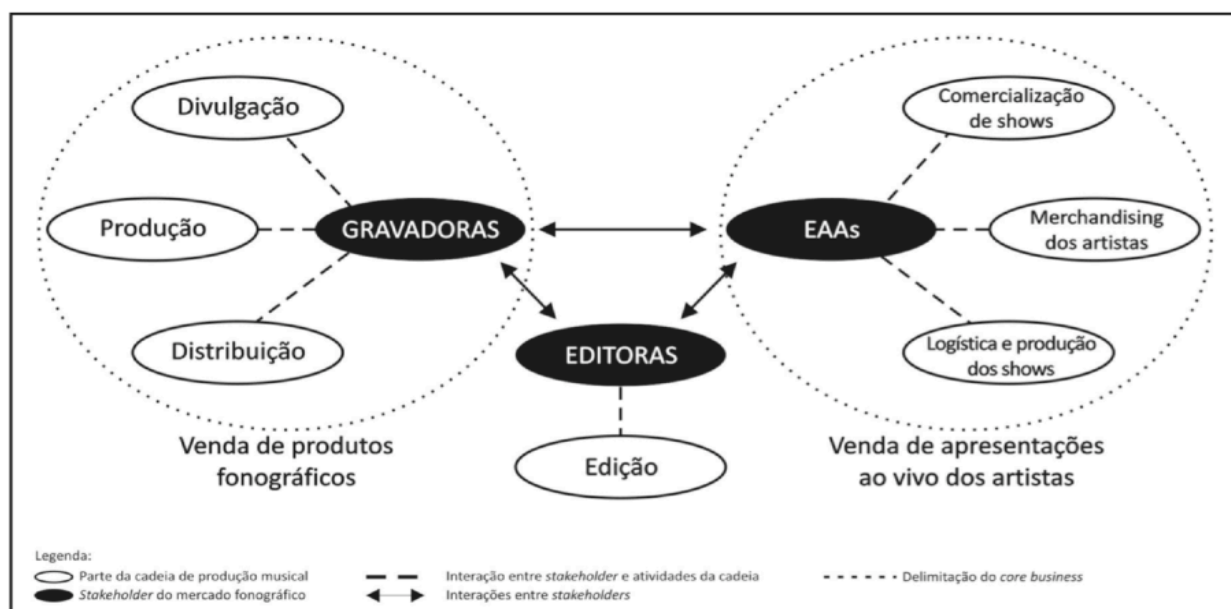
³ MAZOLLA, Marco. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2016. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

⁴ <<http://dicionariompb.com.br/marcos-lazaro/dados-artisticos>> acesso em 05/03/2019

Até 2005, ano de pior faturamento da indústria fonográfica no Brasil, o papel dos empresários artísticos, através dos escritórios de empresariamento artístico (EEA⁵s) era claramente delimitado à gestão da agenda do artista e logística dos shows. Naquele momento, os EEA's funcionavam como representantes dos artistas junto aos demais *stakeholders*, ficando, a cargo da gravadora, a produção, distribuição, comercialização e definição estratégias de marketing e posicionamento (Figura 2) (PIRES e REICHELT, 2012).

Na prática, as gravadoras definiam o que ia ser gravado e o que ia para as lojas. Os EEA's basicamente cuidavam da venda de shows e logística de produção dos mesmos. Provavelmente, por isso, há muito poucos dados disponíveis sobre esse mercado. Não sabemos, de forma unificada, a quantidade de EEA's que atuam no Brasil, seu faturamento total, não havendo dados ou informações sobre market share, penetração etc. Os dados disponíveis sobre o negócio da música se concentram no setor fonográfico, ou seja, referem-se à venda de fonogramas, seja formato físico, digital ou inserções em produtos áudio-visuais ou publicitários.

Figura 2 - Modelo de relacionamento Gravadora / EEA até 2005



Fonte: Pires e Reichelt (2012)

⁵ Sigla cunhada por Pires e Reichelt que significa “escritórios de agenciamento artístico”. No presente trabalho, a autora substituiu a sigla por EEA (escritórios de empresariamento artístico), por considerar que “agenciamento” não contempla a totalidade da função desses escritórios.

Contudo, após 2005, os escritórios de agenciamento artístico aumentaram progressiva e exponencialmente o seu papel e importância no desenvolvimento de carreiras artísticas. Atualmente, os EEA's atuam não como representantes passivos, mas verdadeiros parceiros das gravadoras na construção das estratégias relacionadas aos artistas (Figura 3).

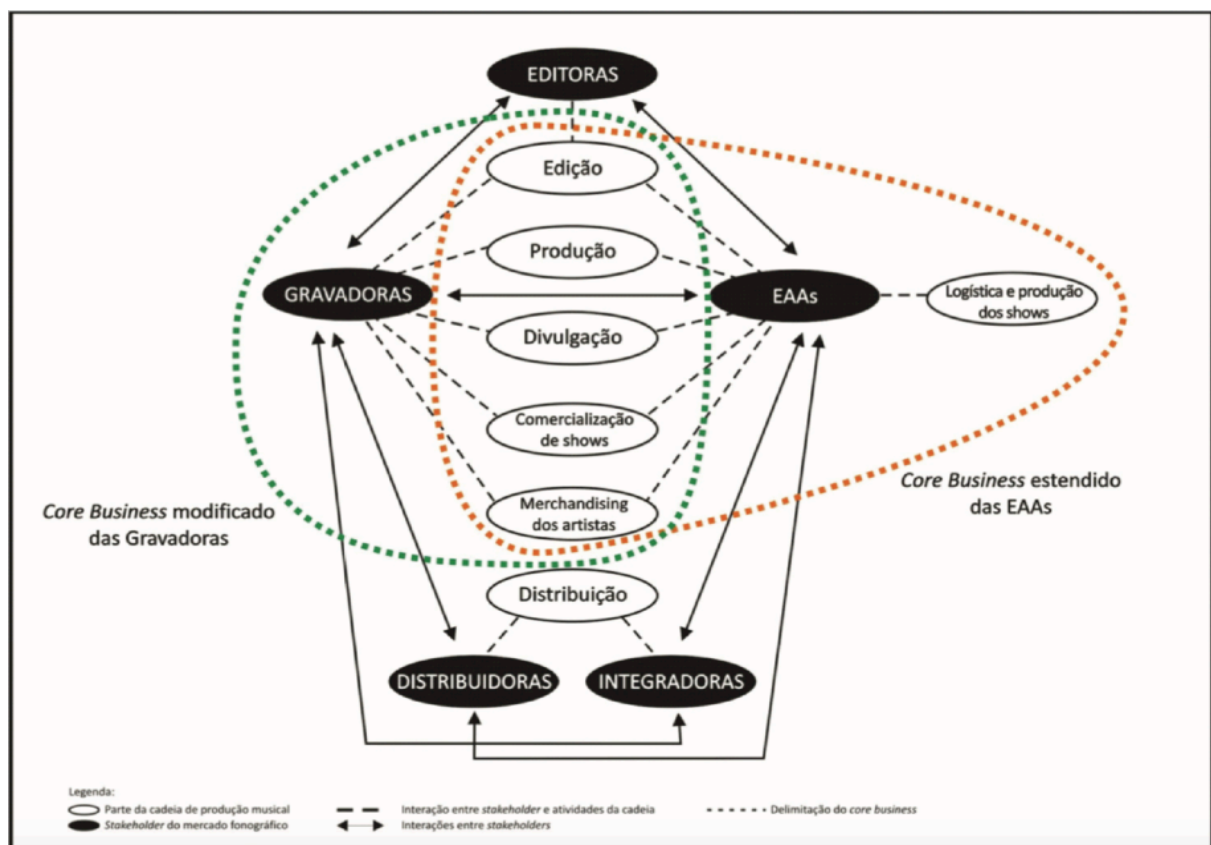
Não raro, os EEA's são responsáveis também pela produção dos produtos fonográficos (CD / DVD) e apenas vendem para as gravadoras o direito de distribuição e comercialização. Alguns EEA's criaram suas próprias editoras em parceria com os artistas que representam.

Para Pires e REICHELT (2012):

“(...) escritórios de agenciamento artístico são geridos por empresários artísticos e existem para dar suporte e estrutura comercial à atividade, quando o volume de negócios é maior do que apenas uma pessoa física (empresário artístico) seria capaz de gerir” (PIRES e REICHELT, 2012, p. 8).

Essa diferenciação é importante e estará contemplada na pesquisa quantitativa a ser realizada, na qual a primeira questão solicita que o respondente se identifique como EEA ou empresário individual.

Figura 3 - Modelo de relacionamento Gravadora / EEA após a 2005



Fonte: Pires e Reichelt (2012)

Em painel sobre empresariamento artístico apresentado no Rio2C⁶ em 2017, Ricardo Chantilly⁷, bem sucedido empresário que já trabalhou com J. Quest, o Rappa, entre outros, colocou sua visão da definição de empresário artístico, para quem o artista faz música e o empresário faz todo o resto (gestão trabalhista, tributária, logística, planejamento de carreira, marketing etc.).

Apesar de parecer simplista, ele destaca que o “fazer música” é bem mais complexo do que parece. O artista tem que cuidar da própria imagem, fazer divulgação, cumprir agenda de imprensa, atender patrocinadores e fãs, ensaiar, e, no fim, entregar um bom show. Já o empresário precisa selecionar os contratantes, negociar com a gravadora, fazer pagamentos e cobranças. É virtualmente impossível, na opinião de Chantilly, que um artista consiga ter tempo de ser artista e fazer tudo isso. Para o empresário, “vender show” é a última etapa. O empresário trabalha junto com o artista para, justamente, gerar a demanda dos shows.

2.2.3 Desafios Arte x Mercado

Vargas Llosa (2012) contesta a popularização das artes, afirmando que de alguma forma ela compromete a qualidade da mesma. De certa forma, sua expressão de descontentamento pode ser relacionada à fala anterior de Midani (2008) em que lembra-se de uma época em que a direção artística era o comando da gravadora em vez da direção comercial.

Essa cultura, diferentemente do que antes tinha esse nome, deixou de ser elitista, erudita e excludente e transformou-se em genuína “cultura de massas”. Em total oposição às vanguardas herméticas e elitistas, a cultura de massas quer oferecer ao público mais amplo possível novidades acessíveis que sirvam de entretenimento à maior quantidade possível de consumidores. Sua intenção é divertir e dar prazer, possibilitar evasão fácil e acessível para todos, sem necessidade de formação alguma, sem referentes culturais concretos e eruditos. O que as indústrias culturais inventam nada mais é que uma cultura transformada em artigos de consumo de massas (VARGAS LLOSA, 2012 pág. 79).

No entanto, a democratização da produção de conteúdo, promovida pela disponibilização da internet para mais e mais pessoas em todo o mundo, criou um caminho sem volta no acesso e produção de bens culturais (CASTELLS, 2003).

⁶ O Rio2C - Rio Creative Conference se apresenta como o maior encontro de criatividade e inovação da América Latina. O evento se propõe a constituir um amplo painel da economia criativa, com rodadas de negócios e discussões sobre Audiovisual, Música, Games e Inovação. <www.rio2c.com> A palestra referida ocorreu no dia 16/04/2017 no painel “Com a palavra, os empresários”

⁷ CHANTILLY, Ricardo. Informação verbal obtida no dia 16/04/2017 no painel “Com a palavra, os empresários” no evento Rio2C.

Essa popularização, segundo Vargas Llosa (2012), prejudica a qualidade da produção cultural. Ele afirma que “esta louvável filosofia teve o indesejado efeito de trivializar e mediocrizar a vida cultural, e que certa facilitação formal e superficialidade de conteúdo dos produtos culturais se justificavam em razão do propósito cívico de chegar à maioria”. (VARGAS LLOSSA, 2012, p. 32)

Nessa mesma perspectiva, Lipovetsky e Serroy (2015) falam sobre as quatro eras de estetização do mundo: A primeira era seria a artealização ritual: quando o artista cria em obediência à uma tradição ou ritual. Existe arte, mas não o artista. A segunda era seria artealização aristocrática: assinatura do artista os distinguem do artesão. Toda a produção artística é voltada para corte. A terceira era seria a modernização estética: vemos uma autonomia do artista e uma crítica ao artesanato ornamental. E, finalmente, a era transestética: onde vemos “arte comercial”, constituída para o mundo econômico, orientada para o lucro e sucesso.

A era transestética pressupõe a necessidade de um acompanhamento profissional com relação a comercialização da arte de massa, o que reforça a importância do papel do empresário.

A natureza da atividade artística como profissão traz em si inerente instabilidade. Diante das próprias contradições e dificuldades de artistas da área musical com relação a dicotomia arte x mercado (dicotomia entre o fazer artístico e a necessidade de “ganhar dinheiro”, ou seja, agradar o mercado), o empresário artístico tem um papel preponderante, pois assume diante do mercado o papel de rentabilizar a produção cultural do artista.

No estudo piloto realizado como fundamentação para o presente trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa com empresários e artistas. Ao serem perguntados sobre seu principal objetivo na relação com o empresário, nenhum dos artistas entrevistados soube afirmar com clareza qual era o seu desejo. Os empresários, no entanto, diante da mesma pergunta, relacionada às expectativas do artista em relação ao empresário, responderam em sua maioria que o principal objetivo dos artistas era a geração de receita. Esse fato aprofunda a dicotomia enfrentada pelos artistas na relação arte x mercado. No mesmo piloto, na etapa quantitativa, Carvalho e Bittencourt (2017) perguntaram a artistas e empresários qual era a natureza de sua relação (sociedade, prestação de serviços ou “outros”). A maioria dos artistas respondeu que era prestação de serviços, enquanto a maioria dos empresários afirmou ser uma sociedade.

Diante das próprias contradições e dificuldades de artistas da área musical com relação a dicotomia arte x mercado (dicotomia entre o fazer artístico e a necessidade de “ganhar dinheiro”, ou seja, agradar o mercado), o empresário artístico tem um papel preponderante, pois assume diante do mercado o papel de rentabilizar a produção cultural do artista. Bendassoli e Wood Jr. (2010) afirmam:

Passados mais de dois séculos, músicos, pintores, atores e outros profissionais do campo hoje denominado como indústrias criativas (...) continuam a se defrontar com o mesmo paradoxo enfrentado por Mozart: o sonho da liberdade de criação e da autonomia profissional, porém condicionado pela necessidade de encantar a audiência e convencer consumidores a comprar seus produtos. (BENDASSOLI e WOOD JR, 2010, p. 1)

A popularização da produção artística promovida pela internet aumentou enormemente a produção, mas o público consumidor não cresceu na mesma proporção, tornando o mercado cada vez mais competitivo, conforme Nakano e Leão:

A internet cria facilidades mas também problemas. A disponibilidade da informação em excesso cria outra forma de competição, a luta pela atenção. O problema deixa de ser conseguir que aqueles que navegam pelo ciberespaço localizem aquele conteúdo, examinem e consumam. Nesse sentido, se a distribuição ficou imensamente facilitada, a divulgação continua a representar uma barreira importante, a partir de outra perspectiva: não se trata de levar a informação ou o produto ao consumidor, mas conseguir que ele os localize. (NAKANO e LEÃO, 2009, p. 135)

Nesse sentido, se reafirma a importância do empresário artístico no papel de gestor responsável pelo planejamento estratégico da carreira do artista.

2.2.4 A música como carreira

Para Bendassoli e Wood (2010), o trabalhador hoje é um empreendedor; uma marca. No entanto, a carreira não é responsabilidade apenas do indivíduo, mas de toda a cadeia relacional do mesmo, além das condições políticas, sociais e econômicas que o cercam. Para Celso Furtado (2012), na economia da cultura, trabalhador e produto são indissociáveis, enquanto nas indústrias tradicionais não importa quem é o trabalhador, mas sim o produto do trabalho. As pessoas provavelmente não sabem o nome do operário que fabricou um sofá ao comprá-lo, mas o mesmo não ocorreria com a compra do ingresso para um show. Quem executa um serviço ou produto, portanto, é tão importante quanto o produto ou serviço em si.

A primeira metade do século XX foi marcada pela aproximação entre arte, tecnologia e produção em massa, movimento especialmente visível na música, na fotografia e no cinema.

Tal movimento foi observado pelos teóricos da Escola de Frankfurt, que cunharam o termo de forma crítica, “indústria cultural” (ADORNO; HORKHEIMER, [1985], apud BENDASSOLI e WOOD, 2010). Torna-se importante esclarecer que em nosso trabalho não seguiremos a abordagem da Escola de Frankfurt quando tratamos da organização industrial do setor. Em nossa abordagem, ao falarmos da indústria da música, tratamos do reconhecimento das diversas interações econômicas entre diversas empresas e trabalhadores, que nos permite analisar o setor em uma perspectiva industrial, assim como falamos da fundamental característica que é a reprodutibilidade do seu produto em comparação com outros setores culturais e criativos (Benhamou, 2007)

Nesse segmento, é comum a existência de uma instabilidade profissional, marcada por trabalhos intermitentes (de acordo com a demanda). Além disso, é comum os profissionais da área trabalharem por projeto.

Tanto o músico quanto o artista, portanto, precisam ter um comportamento empreendedor. O Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – define empreendedor como o “indivíduo que possui ou busca desenvolver atitude de inquietação, ousadia e proatividade na relação com o mundo, condicionado por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, que favorecem a interferência criativa e inovadora”⁸. A característica instável da carreira artística demanda capacitação adicional além do talento musical em si: é necessário ser um gestor da própria carreira ou, para aqueles que têm essa oportunidade, ter um empresário artístico que cumpra esse papel.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada com empresários foi respondida por 100 pessoas de 11 estados brasileiros, conforme a tabela 2, na qual se pode observar uma forte concentração da atividade no eixo Rio-São Paulo. Como ela representa a base de dados da Revista Showbusiness, pode-se afirmar que o resultado indica que os contatos listados nessa publicação estão mal distribuídos geograficamente no Brasil. Importante destacara que os dados não se referem necessariamente à localização dos artistas, mas de seus escritórios / empresários. Um artista

⁸ www.sebrae.com.br

baiano pode ser representado por um escritório em São Paulo, por exemplo. A pesquisa exclui, portanto, mercados regionais e de nicho, propondo-se a apresentar um panorama da atividade de empresariamento artístico do *mainstream* brasileiro.

Tabela 2 - Distribuição Geográfica Empresários

Estado	Número de respondentes
Bahia	2
Ceará	1
Distrito Federal	4
Minas Gerais	5
Espírito Santo	1
Pernambuco	1
Paraná	1
Rio Grande do Sul	3
Rio Grande do Norte	1
Rio de Janeiro	51
São Paulo	23

Fonte: Autora, 2019

A pesquisa com os artistas revelou uma concentração quase que absoluta no Rio de Janeiro (Tabela 3), possivelmente por conta do método de coleta escolhido e já descrito, conhecido como bola de neve.

Tabela 3 - Distribuição geográfica artistas

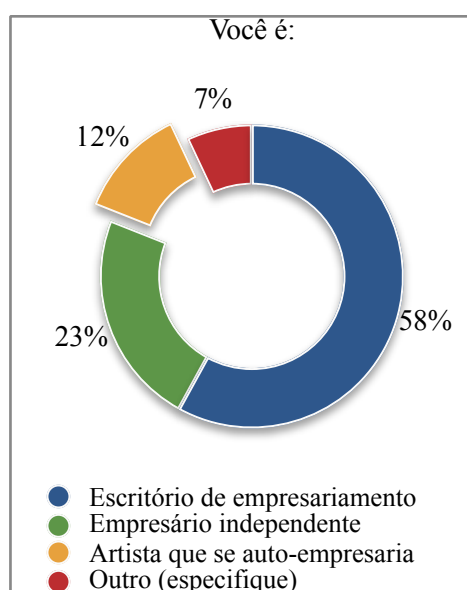
Estado	Número de respondentes
Goiás	2
Rio de Janeiro	90
Rio Grande do Sul	1
Santa Catarina	1
São Paulo	4

Fonte: Autora, 2019

O tempo médio de carreira dos artistas respondentes é de 20 anos, com idade média de 41 anos, indicando uma amostra madura com relação a sua atividade profissional. Já os empresários artísticos apresentaram média de idade de 42 anos.

A primeira pergunta do questionário enviado aos empresários tinha como objetivo identificar qual era o tipo de atividade do respondente, de acordo com a diferença estabelecida por Pires e Reichelt (2012). Considerando-se que foi usada a base de dados da Revista Showbusiness, composta por representantes de artistas, a pesquisadora levantou a hipótese de que alguns desses representantes poderiam ser os próprios artistas que por opção ou outra razão encontram-se sem empresário. Essa hipótese se confirmou e 12% se identificou como artista que se “auto-empresaria” (Gráfico 1). As opções restantes eram escritório de empresariamento (composta com uma empresa com funcionários), com 58%, e empresário independente (profissional autônomo sem funcionários), com 23%. 7% identificaram-se como “outros”, definindo-se como produtores, *bookers* ou assessores.

Gráfico 1 - Autodefinição dos respondentes da pesquisa de empresariamento artístico

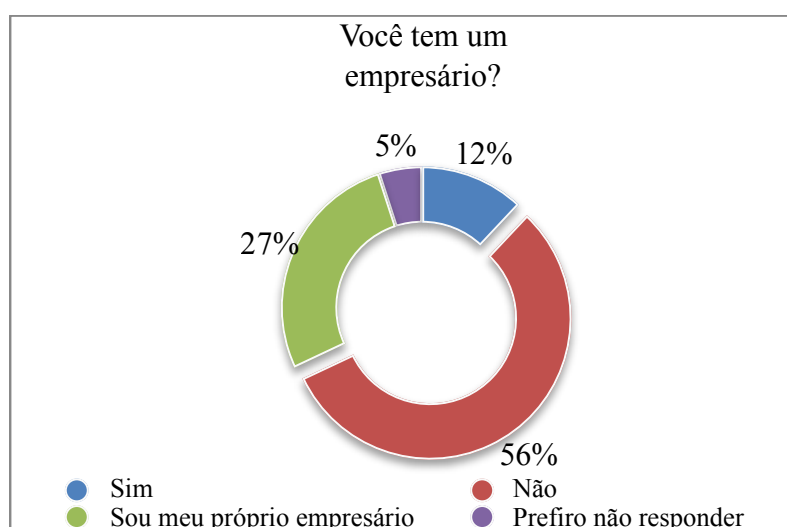


Fonte: Autora, 2019

Na pesquisa com os artistas, procurou-se entender se possuíam empresários ou se auto-empresariavam. 56% declararam não ter empresário, enquanto que 27% afirmaram ser seus próprios empresários. Apenas 12% confirmaram ter empresário e 5% optou por não responder (Gráfico 2).

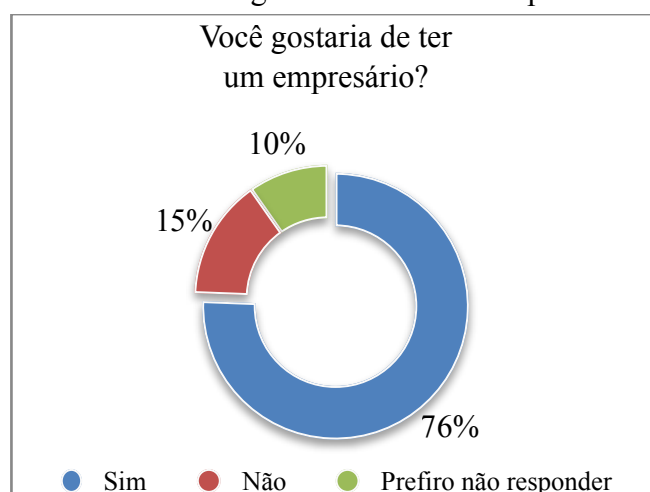
Dentre os que afirmaram ter empresário, um afirmou ser um parente, dois afirmaram ser um empresário individual e oito informaram ser um escritório de empresariamento. Já dentre os que afirmaram serem seus próprios empresários ou não possuir empresário, 75% informou que gostaria de ter um empresário, 15% afirmou que não gostaria e 10% preferiu não responder (Gráfico 3), reforçando a percepção apresentada por Ricardo Chantilly sobre a impossibilidade do artista ao mesmo tempo ser seu próprio empresário e executar suas atividades artísticas.

Gráfico 2 - Você tem um empresário?



Fonte: Autora, 2019

Gráfico 3 - Você gostaria de ter um empresário?



Fonte: Autora, 2019

Para a artista anônima, há uma escassez de profissionais de empresariamento artístico e uma falta de informação quanto ao papel desse profissional. Ela afirma: “tem que ter novos empresários. Não tem empresário. As pessoas não sabem direito nem o que o empresário faz, aí fica essa bagunça. Quanto mais pessoas competentes aparecerem, a concorrência beneficia a qualidade do serviço”⁹.

Os números indicam que, dentro dos artistas que declaram não ter empresário, a maioria gostaria de ter um empresário. Porém, há poucos profissionais disponíveis no mercado. Jorge Lopes, diretor comercial da gravadora Biscoito Fino, afirma que há muito espaço para novos profissionais nessa área, mas destaca a dificuldade de encontrar profissionais de empresariamento já estabelecidos que tenham interesse em trabalhar com novos artistas, por conta da demanda de investimento e trabalho¹⁰. Alexandre Wesley, diretor de novos negócios da gravadora Som Livre, acrescenta que alguns empresários cuidam de vários artistas, e que o ideal seria um empresário por artista¹¹.

Com relação à satisfação do artista quanto ao empresário e vice versa, os números são bem parecidos. Os artistas em média estão 81% satisfeitos com seus empresários, e os empresários estão em média 82% satisfeitos com seus artistas.

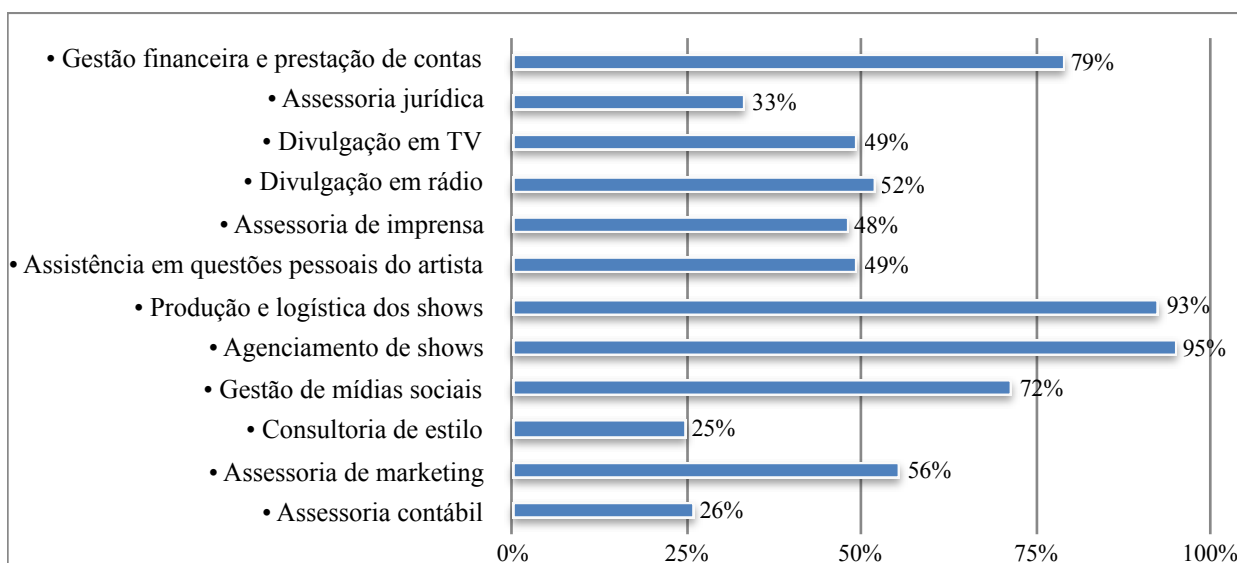
A pesquisa procurou identificar quais os serviços prestados pelos empresários e fez-se uma distinção analítica nessa questão. O Gráfico 4 mostra a distribuição dos serviços realizados pelos escritórios de empresariamento e o Gráfico 5 mostra a distribuição dos serviços realizados pelos empresários individuais.

De um modo geral a distribuição dos serviços é similar, mas observa-se que os escritórios de empresariamento possuem mais serviços anexos, como assessoria jurídica, consultoria de estilo e assessoria contábil. Curiosamente, os escritórios também atuam mais na assessoria em questões pessoais do que os empresários individuais, ao contrário do presumido pela pesquisadora.

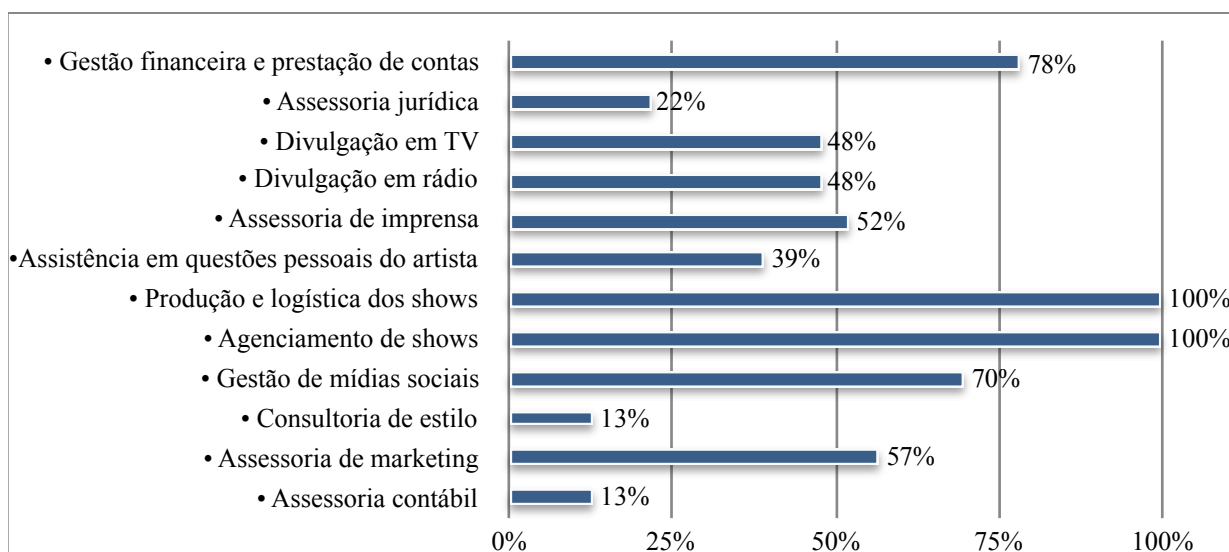
⁹ Artista anônima. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

¹⁰ LOPES, Jorge. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

¹¹ WESLEY, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

Gráfico 4 - Serviços prestados pelos escritórios de empresariamento

Fonte: Autora, 2019

Gráfico 5 - Serviços prestados pelos empresários individuais

Fonte: Autora, 2019

A questão dos serviços prestados evoca a diferença entre o mercado brasileiro e o mercado americano. Segundo a empresária Paula Lavigne, nos Estados Unidos a figura do empresário se divide em *manager* (que trata das negociações e planejamento de carreira), *personal manager* (que trata de questões pessoais) e *booker* (que faz o agenciamento / venda de shows). É ainda conhecido o papel do *tour manager*, responsável pela produção executiva das turnês. Aqui no Brasil, no entanto, esses quatro papéis se concentram na figura do empresário

artístico. A empresária afirma ainda que as pessoas, de modo geral, não sabem o que faz o empresário e confundem esse papel com o de produtor executivo ou produtor musical. Ela atribui esse fato à falta de uma formalização na formação dos profissionais, já que não há oferta de cursos específicos para esses profissionais¹². Sobre o mercado americano, Voguel (2011), apresenta a distinção entre *manager* e *agent (booker)*:

The services of lawyers and accountants are required in most stages of a composer's career, bar if the Composer is also a performing Artist, as is increasingly comum, any degree of sucesso will entail the hiring of a manager and an agent to book concerts, television appearances, and Recording schedules. Managers will, in agregaste, generally take between 15% and 30% of a performer's income (with Personal mangares taking 15% of gross artists' earnings before deducting expenses), while the talent Agent Extract another 10%.¹³ (VOGUEL, 2011, p. 253)

3.1 O papel do empresário

Thiago Amorim e Bianca Labruna, diretores da casa de shows Vivo Rio, apresentam o empresário como um mediador:

(...) o empresário é aquele cara que faz aquele meio entre o artista e o resto do mundo. Ele que segura os egos do artista e ele que alimenta o ego do artista, quando este precisa ser alimentado. O artista precisa ter o ego inflado senão ele não subiria no palco e buscaria o aplauso da massa, né? Então, o empresário funciona como esse regulador das tensões, o mediador, o equilíbrio, o cara que tem a sabedoria e vai saber ligar as pontas, montar uma estratégia, falar com um, falar com outro. (...) O empresário é absolutamente fundamental¹⁴.

Ainda na opinião de Amorim e Labruna, o empresário lida lida muito diretamente com o artista na criação, ajudando a orientar o artista para qual caminho seguir. Ele teria maior habilidade em enxergar oportunidades de negócio e acaba conduzindo o artista para esse lugar¹⁵, corroborando as percepções de Midani (2008) e Mazzola (2007).

¹² LAVIGNE, Paula. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

¹³ Os serviços de advogados e contadores são requeridos na maioria dos estágios da carreira de um compositor, mas se o compositor é também um artista, como é cada vez mais comum, qualquer nível de sucesso irá implicar na contratação de um *manager* e um *agent* para agendar shows, aparições em TV e gravações. *Managers* geralmente ficam com 15% a 30% da receita do artista (com o Personal manager ficando com 15% do ganho bruto do artista antes da dedução das despesas), enquanto que o agente fica com outros 10%. (Tradução da Autora).

¹⁴ LABRUNA, Bianca e AMORIM, Thiago. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

¹⁵ LABRUNA, Bianca e AMORIM, Thiago. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO].

Para Leo Feijó, gestor de casas de show de pequeno e médio porte, o empresário deve ter uma visão estratégica e dominar questões de comunicação, planejar o lançamento de uma turnê, um show ou um disco, coisas que muitas vezes - na opinião dele - o artista não consegue dar conta de fazer¹⁶.

Alexandre Wesley, faz uma distinção necessária entre empresários e agentes, que seriam responsáveis somente pela comercialização dos shows¹⁷. Ele ressalta a integralidade do papel do empresário, em consonância com o afirmado por Salazar (2015):

Eu entendo que o papel do empresário é exatamente o elo do artista com qualquer coisa que exista do lado de fora dele, não necessariamente só sua carreira de show, sua carreira, falando aí de artistas musicais, vai... Não só sua carreira fonográfica, seu estúdio, seu produtor, a roupa que veste, tudo isso passa pela mão do empresário e até um pouco mais. O empresário é o gestor ou o CEO do escritório do artista, da pessoa jurídica do artista. Então, vale para coisas até mesmo de relacionamento pessoal do artista. É o artista no seu mundo pessoal, que também passa pelo empresário, porque é o artista lidando com suas coisas. Então, assim, até mesmo contratação de pessoas que vão estar ligadas ao artista, acaba sendo o empresário, fazendo um papel importante. E talvez os melhores empresários sejam aqueles que, de fato, tem esse entendimento de que ele serve o artista como um todo¹⁸.

A artista anônima que foi entrevistada corrobora a distinção definida por Wesley, entre o papel de *booker* (agente) e empresário. Para ela, como artista, o empresário é uma figura fundamental, “como se você contratasse alguém para dirigir uma empresa”. Atualmente sem empresário, ela se sente sem tempo para seus afazeres artísticos e sobrecarregada com a dupla função de artista e empresária de si mesma. Por outro lado, ressalta que alguns empresários têm o ego inflado, o que não propicia uma relação de confiança, por que o artista tem que se preocupar até com a forma de falar para não ser mal interpretado. Ela considera isso uma falta de profissionalismo¹⁹.

O cantor Paulinho Moska afirma que, “de modo geral, o empresário deve cuidar de todos os contratos e negociações do artista”, e que também “deve zelar por sua imagem e ser uma espécie de conselheiro”. No caso dele, a carreira artística é gerida em conjunto com dois

¹⁶ FEIJÓ, Leo. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

¹⁷ WESLEY, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

¹⁸ WESLEY, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

¹⁹ Artista anônima. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

sócios, entre os quais todas as decisões são discutidas e cada uma é responsável por uma área. Para Moska, o bom empresário é aquele que funciona como uma extensão do artista, tanto no caráter como na visão do que deve ser feito a curto, médio e longo prazo”²⁰.

Segundo Caves (2002), “a contract is the agreement that governs the conduct of any economic transaction (...) each hopping to get maximum benefit from it”²¹ (CAVES, 2002, p. 11). Ou seja, segundo o afirmado por Paulinho Moska, o empresário é o mediador entre esses acordos, sempre visando a maximização dos benefícios para o artista²².

Marcelo Castello Branco, presidente da UBC, que foi executivo de gravadora por muitos anos, afirma que “o trabalho só era perfeito quando você tinha um empresário participativo e com uma boa relação com a gravadora. Raramente um projeto dava certo quando esse triângulo (artista - empresário - gravadora) não acontecia.”. Ele cita casos de bons artistas que, na sua opinião, não “decolaram” na carreira por conta da ausência de um bom empresário, e que todos os grandes movimentos da música brasileira, desde a Tropicália, passando pelo Axé e agora chegando ao sertanejo, tiveram grandes empresários por trás²³.

Para Caves (2002):

The dealer thus not only offers art work but also serves as the artist’s agent and promoter in a career that (both parts hope) will evolve fruitfully. The promotion takes many forms. The dealer spends time with prospective clients articulating the artist’s intent, providing context for her work, and formulating a best case for its significance. (...) The effectiveness of this promotional effort obviously depends on the artist’s performance as well. (...) The artist does have an alternative to the prevalent exclusive relationship with a single dealer (...) Without exclusive representation, any one dealer’s promotional efforts will dissipate over to other dealers offering her work, depressing his incentive to promote. (...) Once committed to these efforts, artist and dealer then expect a certain inflow of revenue over time, and they must agree on how to divide the joint profit after subtracting the costs that

²⁰ MOSKA, Paulinho. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

²¹ “um contrato é um acordo que governa a condução de qualquer transação comercial, definindo o quanto cada parte entrega e recebe da transação. (...) Cada parte entra em um contrato querendo extrair o máximo benefício dele” (Tradução da Autora).

²² MOSKA, Paulinho. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

²³ CASTELLO BRANCO, Marcelo. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

each has separately incurred. ²⁴. (CAVES, 2002, p.37)

Se o empresário é tão importante, no entanto, a que se poderia atribuir a invisibilidade desse profissional identificada no referencial teórico? Além disso, qual seria a razão do empresário estar, frequentemente, associado a situações negativas, como nos recentes lançamentos dos filmes *Bohemian Rhapsody*, *Rocketman* e *Yesterday*²⁵, nos quais o empresário era apresentado como vilão?

Os entrevistados se dividiram sobre essa questão. Parte deles, como Amorim, Labruna e a artista anônima afirma não saber por que esse fato se dá, já que são figuras fundamentais, e atribuem essa percepção negativa à falta de conhecimento do papel do empresário, já que é o “artista que brilha”. Outros, como o diretor de rádio Alexandre Hovoruski, entendem que por ser um trabalho de bastidores, acaba mesmo sendo invisibilizado²⁶. Mas produtores musicais e executivos de gravadora também são trabalhos de bastidores e são muito mais citados na literatura consultada (MIDANI, 2008; MAZZOLA, 2007). Para Paulinho Moska, no entanto, essa percepção se dá pela real existência de maus profissionais no mercado, citando uma experiência negativa que teve com empresários anteriores, que além de terem sido desonestos chegaram a falsificar sua assinatura (Moska destaca, no entanto, que há profissionais honestos no mercado e que maus profissionais existem em todos os mercados)²⁷. Já para Jorge Lopes, acontece também do artista, ao obter sucesso e ganhar muito dinheiro, “esquecer” do trabalho realizado pelo empresário e passar a questionar a remuneração acordada pelo trabalho²⁸. Tom

²⁴ O agente não apenas negocia o produto artístico do artista, mas também promove uma carreira de modo frutífero para ambas as partes. Essa promoção acontece de muitas formas. O agente, por exemplo, investe tempo em prospectar clientes e articular os interesses do artista. (...) A efetividade dessa promoção, obviamente, depende também da qualidade artística do trabalho. (...) O artista pode escolher se vai ter um relacionamento de forma exclusiva (...) No entanto, não ter exclusividade vai dissipar os esforços de promoção do agente, pois outros agentes poderiam se beneficiar dessa promoção que não ele próprio, diminuindo seu incentivo para a promoção. Uma vez comprometidos um com o outro, artista e agente então esperam que o negócio gere receita, e precisam acordar como será a divisão do lucro após a dedução dos custos que cada um teve separadamente. (Tradução da Autora).

²⁵ Filmes em cartaz no ano de 2019 que abordam respectivamente a carreira do grupo Queen e de seu vocalista Freddie Mercury, do cantor Elton John e de um artista fictício.

²⁶ Hovoruski, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

²⁷ MOSKA, Paulinho. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

²⁸ LOPES, Jorge. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

Gil, empresário da banda Sepultura, concorda que existe uma tensão nessa relação, por conta da desconfiança do artista, especialmente por que alguns empresários não tinham cuidados mínimos, por exemplo, com os locais das apresentações. Hoje, em sua opinião, o mercado está mais profissionalizado e esse tipo de situação se tornou exceção²⁹.

Para Hovoruski, Amorim e Labruna, é mais fácil, enquanto rádio e casa de shows de grande porte, lidar diretamente com o empresário. Hovoruski afirma que muitas vezes precisa solicitar ajustes nas gravações enviadas para a rádio, e que falar isso diretamente para o artista pode ser um problema, enquanto que o empresário vai saber a melhor forma de conduzir o assunto³⁰. Amorim e Labruna destacam os problemas que enfrentam quando o artista não tem empresário, como falta de profissionalismo na produção executiva³¹. Já para Leo Feijó, gestor de uma rede de casas de show de pequeno porte, é mais fácil lidar diretamente com o artista, pois o empresário pressiona mais por melhores negociações³², ressaltando a importância do empresário na defesa dos interesses do artista (VOGUEL, 2011).

Diante dessas afirmações, é aconselhável que o artista seja seu próprio empresário? Para Hovoruski: “não é o ideal por que ele deve se concentrar na sua arte, porque é daí que vem o sucesso, e são muitas coisas que um empresário deve fazer, porque uma carreira é uma empresa, na qual você tem que se preocupar até com os direitos dos funcionários”³³. Castello Branco identifica um movimento de de artistas virarem seus próprios empresários ou virarem sócios de escritórios, pois na opinião dele está havendo uma conscientização maior e novos modelos de negócios foram aparecendo. Ele, no entanto, não concorda com essa ideia. “Na minha cabeça, no dia em que eu for escrever minha biografia, eu vou ter que falar de vários empresários que foram essenciais e alguns que foram decisivos”³⁴, conclui. Wesley

²⁹ GIL, Tom. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

³⁰ Hovoruski, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

³¹ LABRUNA, Bianca e AMORIM, Thiago. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

³² FEIJÓ, Leo. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

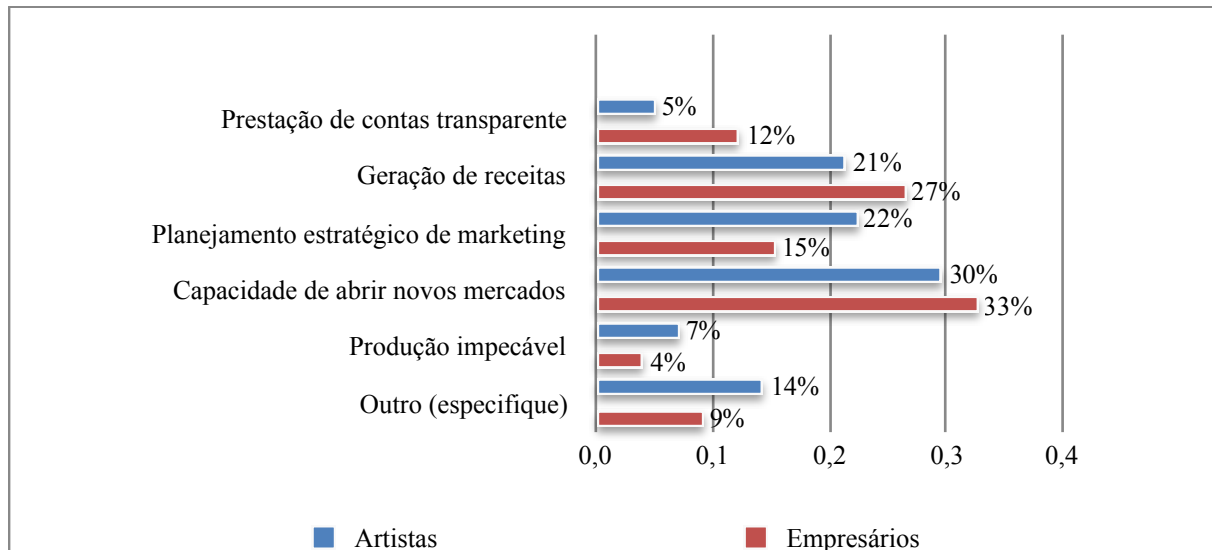
³³ Hovoruski, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

³⁴ CASTELLO BRANCO, Marcelo. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

complementa dizendo que não é papel do artista analisar valor de cachê ou praças estratégicas, pois o artista deve estar concentrado na sua arte³⁵. Gil afirma ser possível existir um modelo híbrido em que o artista tenha seu representante mas seja responsável pelas decisões finais³⁶, conforme o modelo de negócio “Modelo do artista-empresário”, de Carvalho e Bittencourt (2017).

Outro objetivo da pesquisa era identificar expectativas entre empresários e artistas. O Gráfico 6 apresenta um comparativo entre as respostas. É possível verificar que, ao contrário do resultado da pesquisa piloto, empresários e artistas estão alinhados em relação à principal expectativa dos artistas quanto aos empresários, definida como “capacidade de abrir novos mercados” (32,65% para empresários e 29,59% para artistas). No entanto, aspectos valorizados pelos empresários como “prestação de contas transparente” e “geração de receitas” são menos valorizados pelos artistas, que por sua vez, valorizam mais o “planejamento estratégico de marketing” e a “produção executiva impecável” do que os empresários.

Gráfico 6 - Qual é a principal expectativa do artista com relação ao empresário?



Fonte: Autora, 2019

³⁵ WESLEY, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

³⁶ GIL, Tom. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

A artista anônima afirma que:

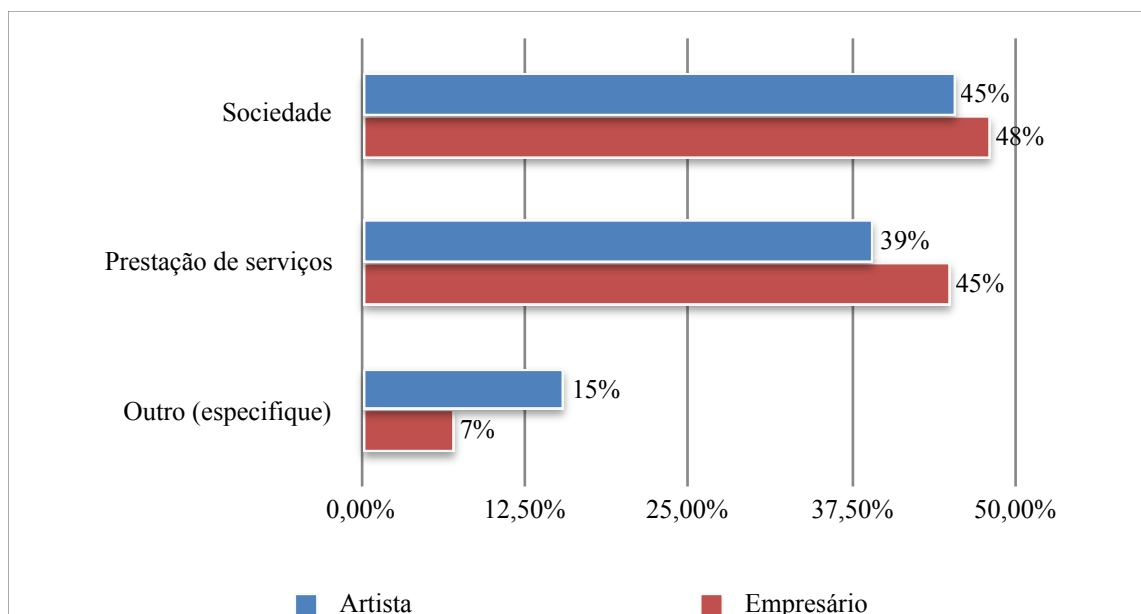
"minha expectativa do empresário é que ele seja inteligente, preparado, senão a coisa fica muito lenta. Que saiba o que está fazendo, que tenha essa cumplicidade. Uma visão mais estratégica, menos intuitiva. Muitos artistas talentosos se perdem por uma falta de planejamento dos empresários. Acho que os artistas estão menos preocupados com a grana do que com a abertura de novos mercados, o empresário é que está mais preocupado com dinheiro."³⁷

Já para o empresário Tom Gil, a expectativa do artista com relação ao empresário é, definitivamente, a geração de receitas³⁸. Para Voguel (2011), “assim como em outras áreas, os ativos relacionados à música serão de forma geral avaliados em sua capacidade de gerar dinheiro em períodos futuros” (VOGUEL, 2011, p. 270).

3.2 Natureza da relação: sociedade ou prestação de serviços?

O presente trabalho procurou investigar a natureza da relação empresário x artista, no sentido de ser uma sociedade ou uma prestação de serviços. O Gráfico 7 apresenta um comparativo entre as respostas de empresários e artistas sobre esse tema.

Gráfico 7 - Sociedade x Prestação de Serviços



Fonte: Autora, 2019.

³⁷ Artista anônima. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

³⁸ GIL, Tom.. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

Observa-se que, ao contrário do verificado na pesquisa piloto, artistas e empresários concordam que a relação é uma sociedade, apesar das respostas se apresentarem bem divididas. No entanto, o percentual de empresários que considera a relação uma sociedade é ligeiramente maior do que os artistas que consideram o mesmo.

Para Hovorowski, a relação de prestação de serviços é mais segura para ambas as partes, e os termos do distrato devem estar definidos na ocasião em que o contrato for feito, pois “você nunca sabe qual artista vai estourar, e quando tem muito dinheiro envolvido, a tendência é dar muito problema”. Caso a decisão seja por uma sociedade, deve ficar claro, para o diretor de rádio, que a parte artística é do artista e a parte do negócio é do empresário³⁹.

Na opinião de Castello Branco, os dois modelos podem coexistir. No início da relação, quando as partes ainda não se conhecem, deve ser uma prestação de serviços. Se a relação for exitosa e permanente, é natural que ela evolua para uma sociedade, que é muito positiva para as duas partes quando existe confiança e estrutura⁴⁰. Gil concorda com Castello Branco, e percebe os dois modelos distintos em vigência no mercado. Na opinião dele, o empresário para ser sócio precisa contribuir com o investimento, na proporção estabelecida entre as partes⁴¹.

Já para Lavigne, a relação necessariamente vai ser uma sociedade, pois tudo que envolve o artista - até mesmo sua saúde - diz respeito ao empresário também. A empresária considera que o empresário sofre riscos que não estariam envolvidos em uma relação de prestação de serviços⁴². Moska concorda com essa afirmação, complementando que vê a relação “como sociedade, sócios que dividem idéias, projetos e lucro financeiro”⁴³. A artista anônima

³⁹ Hovorowski, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

⁴⁰ CASTELLO BRANCO, Marcelo. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

⁴¹ GIL, Tom. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

⁴² LAVIGNE, Paula. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

⁴³ MOSKA, Paulinho. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

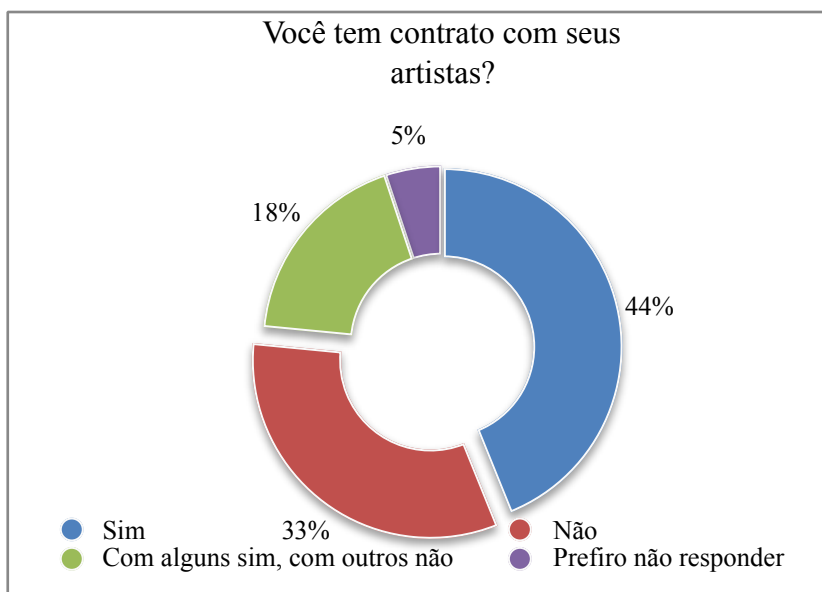
também concorda que a relação é uma sociedade, mas faz a ressalva de que a integridade artística precisa ser preservada ⁴⁴.

Lopes, por sua vez, entende que o que determina se a relação é sociedade ou prestação de serviços é o percentual das partes. Para ele, só é possível afirmar que é uma sociedade quando o empresário detém 50% do negócio. Se o empresário tem 20% da receita do artista, na sua opinião, se trata de uma prestação de serviços ⁴⁵.

Wesley cita que poucos artistas recorrem ao modelo de prestação de serviços, pela sua experiência profissional como executivo de gravadora. Para ele, quando a relação é de percentual sobre os lucros, independente desse percentual, trata-se de uma sociedade ⁴⁶.

Dentro dessa discussão sobre a natureza dessa relação, questionamos os empresários na pesquisa quantitativa se tinham ou não contrato com seus artistas. O resultado está apresentado no Gráfico 8, e poderia indicar um sinal de falta de profissionalismo no mercado, já 33% dos empresários afirma não ter contrato com seu artista.

Gráfico 8 - Você tem contrato com seus artistas?



Fonte: Autora, 2019.

⁴⁴ Artista anônima. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

⁴⁵ LOPES, Jorge. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

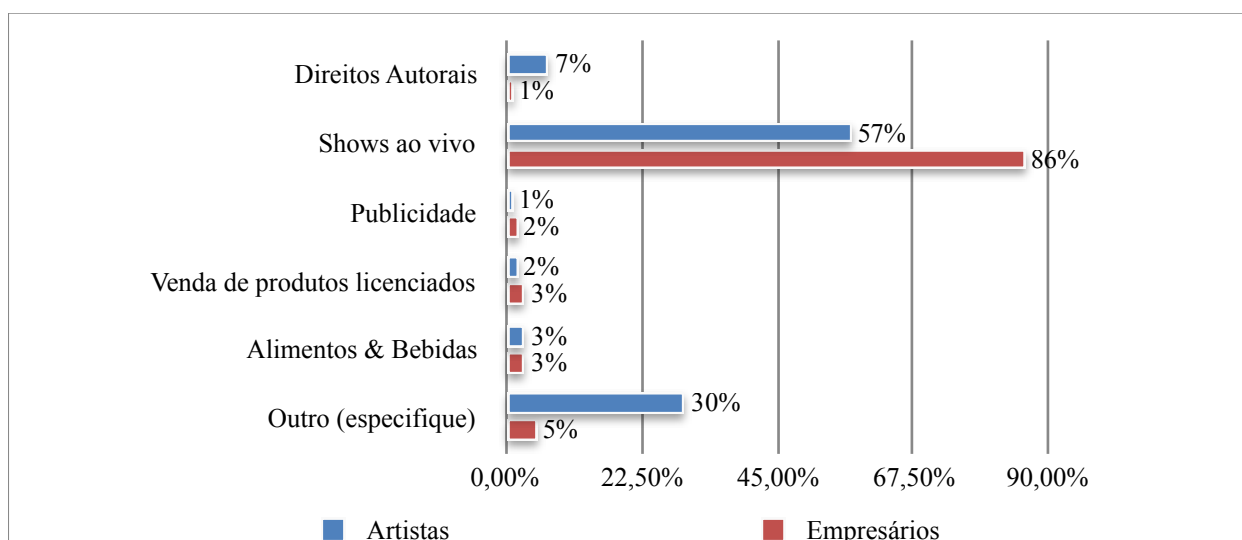
⁴⁶ WESLEY, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

No entanto, segundo Caves (2002), os contratos na indústria criativa podem seguir uma lógica diferente, em que a reputação dos envolvidos conta mais do que os termos colocados no papel. Ele afirma que algo muito importante a ser considerado em relação aos contratos das indústrias criativas (dentre as quais, a música) é o fator reputação. Como o mercado é composto por uma rede de profissionais que está de alguma maneira interligada, se uma parte decide romper um contrato, é bem provável que em pouco tempo todo o mercado fique sabendo, tendendo a deixar de fazer negócios com essa pessoa ou empresa. Muitos desses contratos acontecem em comunidades muito eficientes em manter e ajustar reputações, o que reduz os custos associados à criação desses contratos, que são firmados na base da boa fé. É o caso de contratos implícitos, sem termos por escrito, apenas uma compreensão informal de que o projeto em questão vai ser governado pelas práticas conhecidas dentro daquela comunidade (CAVES, 2002). Assim, a ausência de contrato com os artistas não seria exatamente uma falta de profissionalismo, mas sim, uma característica específica dessa indústria.

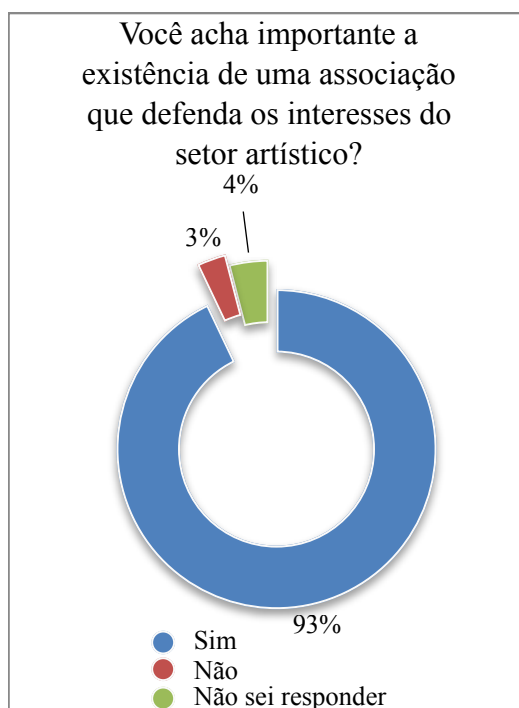
3.3 Fontes de receita

O Gráfico 9 apresenta a comparação entre as fontes de receita declaradas por empresários e artistas. A principal fonte de receita dos escritórios é a venda de shows, seguida muito de longe pela venda de alimentos e bebidas, reafirmando a posição da pesquisadora quanto ao questionamento feito à Salazar (2015) por sua descrição de fontes de receitas, que ignora, por exemplo, venda de alimentos e bebidas. Para os artistas, embora a venda de shows seja também a principal fonte de receitas, uma parte significativa tem sua receita principal de outras fontes, como aulas particulares (item mais citado em “outros”). É interessante destacar que entre os artistas que declaram possuir empresários, a receita de shows ao vivo representa 90% da receita principal. Já entre os que declaram não possuir ou se auto-empresariar, esse número cai para 53%, o que pode indicar a importância do empresário na venda de shows. Para Voguel (2011), “with live performances, artists can build their brand, while often generating substantial income that is largely not shared with record companies.”⁴⁷ (VOGUEL, 2011, p. 257).

⁴⁷ com as performances ao vivo, os artistas podem incrementar sua marca, enquanto geram receita substancial que não é, em geral, dividida com as gravadoras (Tradução da Autora).

Gráfico 9 - Fontes de receitas dos empresários x artistas

Fonte: Autora, 2019.

Gráfico 10 - Associação do setor

Fonte: Autora, 2019.

3.4 Associação do setor

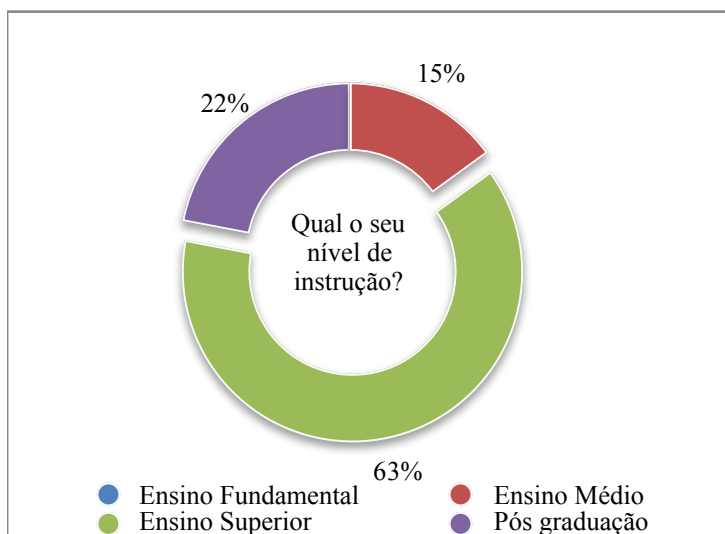
Para Lavigne, há um certo receio na classe em se unir. Ela, que é presidente da Associação Procure Saber, que tem uma diretoria composta por empresários mas que visa atender os

interesses dos artistas, entende que seria importante uma união para o enfrentamento de problemas em comum⁴⁸. Gil afirma que, infelizmente, é um mercado que “só olha para o próprio umbigo”⁴⁹. Apesar dessas considerações, 93% dos empresários consultados considera importante a existência de uma associação que defenda os interesses do setor, conforme o Gráfico 10.

3.5 Perfil dos empresários

Com relação à formação acadêmica, a maioria dos empresários (63%) declara ter nível superior, conforme o Gráfico 11. Nenhum informou ter apenas o fundamental e somente 15% afirmam ter apenas o ensino médio.

Gráfico 11 - Nível de instrução - empresários



Fonte: Autora, 2019

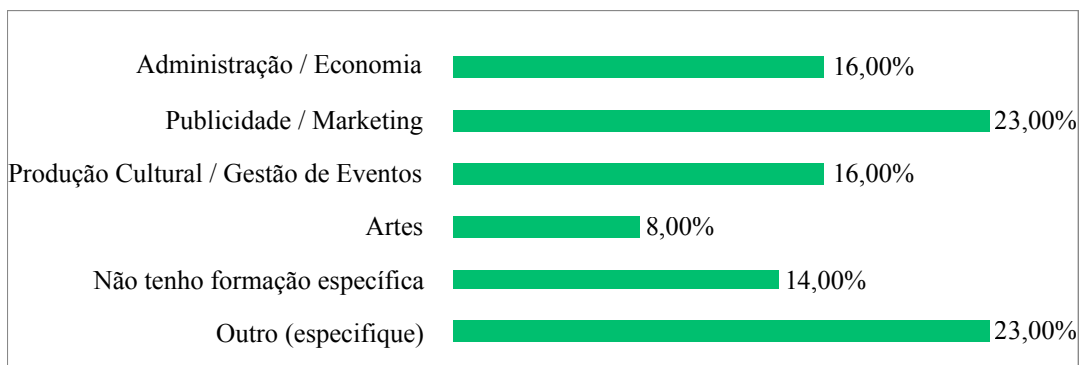
Esse dado pode denotar a complexidade da atuação do empresário a necessidade do mesmo se preparar academicamente face aos seus desafios profissionais, mesmo com a escassez de cursos específicos para esse mercado..

⁴⁸ LAVIGNE, Paula. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

⁴⁹ GIL, Tom. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta dissertação]

Com relação à área de formação, as respostas se apresentaram razoavelmente equilibradas (Gráfico 12), com destaque para a área de publicidade e propaganda. Dentre as opções “outros”, foram citados engenharia, jornalismo, direito e relações internacionais, indicando a heterogeneidade da formação desses profissionais..

Gráfico 12 - Área de Formação



Fonte: Autora, 2019.

Outro ponto investigado foi o quão planejado foi tornar-se empresário para os respondentes. A grande maioria, 75%, informou que “Ser empresário foi algo que aconteceu por acaso na minha vida. Tive uma oportunidade e mergulhei de cabeça.”. Para os outros 25%, “Ser empresário foi um objetivo profissional muito bem definido na minha vida. Estudei e me preparei pra chegar nesse objetivo”.

3.6 Números do mercado

A pesquisa contemplou representantes de 292 artistas. Embora tenham sido 100 respondentes, muitos respondentes atendem mais de um artista e portanto só responderam a pesquisa uma vez. A média de artistas por empresário é 3, mas a moda (número que mais se repete) é 1.

Representantes de 258 artistas declararam realizar, juntos, 1.461 shows por mês, uma média de 5,6 por artista. Considerando o universo de 600 artistas, pode-se afirmar que são realizados cerca de 40 mil shows profissionais por ano no Brasil, um número (27% a menos do que na pesquisa piloto, que registrava 55 mil shows profissionais por ano). Dentre os artistas que se auto-empresariam, a média de shows mensal é de 2,05. Entre os empresários independentes (que não possuem escritório ou funcionários), a média de shows por mês é de 3,33 por artista,

e entre os escritórios de empresariamento a média é de 6,76 shows por mês por artista. Os números indicam, portanto, que ter um empresário pode fazer uma diferença significativa no número de shows por mês, especialmente se o artista fizer parte de um escritório estruturado.

Com relação ao faturamento, representantes de 128 artistas responderam a essa pergunta, indicando um faturamento mensal total de R\$31.096.800,00. Considerando o universo de 600 artistas, pode-se afirmar que o setor fatura ao ano R\$1.750 bilhão de reais, cerca de 15% a menos do que foi verificado na pesquisa piloto. O cachê médio apurado foi de R\$42.887,00 por show. Dentre os artistas que se autoempresariam, o faturamento médio mensal é de R\$10.833,33 (por artista). Entre os empresários independentes, o faturamento médio mensal é de R\$32.355,17 (por artista). Já entre os escritórios de empresariamento artístico, esse valor salta para R\$370.625,00 (faturamento médio mensal por artista). Esses números podem indicar que a) ter um empresário ou um escritório de empresariamento efetivamente ajuda a aumentar o faturamento com venda de shows e b) artistas de maior renome (portanto com maiores cachês) optam por escritórios de empresariamento artístico ao invés de empresários individuais.

Considerando que a pesquisa-piloto foi realizada em 2017, a queda tanto no número de shows quanto no faturamento total poderia ser atribuída à piora dos índices econômicos e o recrudescimento dos setores públicos quanto à contratação de artistas. A diferença entre a queda do número de shows (27%) e a queda no faturamento total (15%) pode indicar que, diante da crise, os artistas mais reconhecidos (e portanto com maiores cachês) tiveram maior facilidade em manterem sua agenda de shows. Assim, embora a quantidade de shows tenha sofrido queda maior, o faturamento total não foi tão impactado. Ressalta-se que os números apresentados não se propõem a apresentar um censo do setor, mas uma pesquisa por amostragem.

3.7 Modelos de Negócio

As entrevistas realizadas corroboram os modelos de negócio descritos por Carvalho e Bittencourt (2017).

Além das já mencionadas relações de sociedade e prestação de serviço e diferenciação entre agente e empresário, correspondentes respectivamente aos modelos de sociedade, do artista-empresário, e do modelo de agência, temos também o modelo do empresário investidor e da gravadora empresária.

Sobre o modelo da gravadora empresária, Wesley traça um panorama importante do seu início e desenvolvimento:

(...) Aí a saída que a gente teve foi, olha, vamos colocar dentro do contrato uma cláusula para a gente ganhar dinheiro com o que ele está ganhando dinheiro, que é o show, publicidade. Então, a gente começou a inventar esses contratos que tinham essas características, que não ganhavam só com o conteúdo fonográfico, que era tradição até aquele momento. Mas a gente não sabia ganhar dinheiro com essas outras coisas, na verdade. Era tão somente uma ilusão. A gente colocava ali no contrato porque a gente pensava “vamos colocar porque pelo menos a gente vai... o racional pelo menos justifica a gente estar dando esse dinheiro”. A gente vai conseguir trazer esse dinheiro de volta? A gente não entendia de show, a gente não sabia fazer show, a gente não conseguia usar a data porque a gente não tinha conhecimento no mercado para vender data. A gente não tinha isso. Isso ainda era um ficção ali, mas olhando para uma coisa que poderia vir a... acho que nem isso... era muito mais uma desculpa para a gente poder justificar o artista. Aí a gente inventou esse modelo 360, que a gente ganhava um pedaço a mais de dinheiro, era um pedaço a mais que não tinha muita conexão com a realidade, a gente tinha um percentual com a venda de show. Mas na época não era. A gente fazia isso... ah, agora vamos cobrar do artista. Como é que se cobra do artista um percentual sobre o dinheiro que ele ganhou no show? Naquela época o show dos artistas era totalmente informal. Era 80% de informalidade. Como é que a gente bota esse dinheiro para dentro? Sem justificar direito, como é que a gente bota esse dinheiro, já que ele não declarou e o contratante dele não declarou. Como é que dentro de uma gravadora multinacional... (...) O que aconteceu foi que o mercado, apesar disso, ninguém ganhou muito dinheiro com isso. *Day One* tentou também, talvez tenha sido o melhor exemplo de uma empresa que de verdade foi com agressividade. Mas a própria Warner tinha lá a *Get In*, a espanhola que fazia isso também, mas nunca deu muito certo. Os contratos continuaram. Aí quando a gravadora volta a crescer com o digital, com o *streaming*, isso está lá no contrato. Então, as gravadoras, a Som Livre acabou usando isso para poder montar suas plataformas próprias. E com isso, começar a ganhar conhecimento no mercado. Então, isso que foi a transformação. Agora a gente tem gente que entende de show em gravadora, agora a gente tem gente que entende o mercado, que negocia show com o mercado, que vende show para contratante, que compra show de outras gravadoras ou de outros empresários para montar suas próprias plataformas. Hoje em dia não tem um “Festeja”⁵⁰ que a gente faça que não tenha um artista de fora, que não seja só Som Livre. Então, a história mudou um pouco. E agora a gente está podendo fazer esse papel por conta desse conhecimento todo que a gente tem, esse papel de agente, de poder oferecer para o artista algo mais do que só um contrato tipográfico, fonográfico. Há possibilidade de dar esse serviço para ele. Agora, ele pode contar com a gente para montar essa estrutura de turnê. É isso que é nossa proposta. (...) A gente tem um artista que a gente é completamente agente, que é o Tiê. O Tiê a gente é, nesse modelo novo, 100% agência. Ele não tem um agente, ele tem um empresário, e a agenda é nossa. A gente tem exclusividade na agenda do artista. Os outros, a gente tem, cerca de uns 8 a 10 artistas que a gente é sócio do resultado do artista na área de show. Então, a gente tem uma participação de um escritório dele em troca de algumas obrigações que a gente tem com aquele artista para poder turbinar o show dele. Independente da relação dele com gravadora, mas aí é um percentual que a gente tem, né? A gente vai administrando esse percentual de acordo com os artistas.

⁵⁰ Festival realizado pela Som Livre

Mas a ideia que a gente ainda até o final do ano mais dois artistas que nós sejamos agência. A ideia é essa, é que a gente se transforme numa agência mesmo⁵¹.

Castello Branco também destaca a dificuldade que as gravadoras tiveram para implementar esse modelo. A única maneira de fazer com que esse processo tivesse chance de dar certo era a gravadora trazer *know-how* de fora, que ia sofrer muito dentro da cultura da gravadora, por conta do choque cultural muito grande, em uma multinacional em que as premissas e a formalidade necessária são diferentes do que o de mercado de shows pratica⁵².

Para Moska, o modelo,

pode funcionar se as gravadoras contratarem bons profissionais para desenvolver esse trabalho específico que eles não tem experiência. A verdade é que na década de 2000 as vendas de discos começaram a cair e as gravadoras, numa atitude desesperada, começaram a incluir nos seus novos contratos um percentual nos cachês dos shows, independente de serem os empresários ou não. Pra mim não funciona. Gravadora só funciona mesmo quando o artista faz muito sucesso e gera dinheiro. Quando isso acontece todos os setores trabalham de maneira concentrada e dedicada, seguindo ordens de cima. Mas normalmente, as gravadoras não trabalham bem quem não vende bem⁵³.

Voguel (2011) corrobora a ideia de que o modelo “360 graus” é um modelo recente:

Record companhas have recently become much more interese in so-called “360 deals” in which label can share in múltipla revenue streams. Basically, th labels invests more upfront for marketing and other services in exchange for a cut of touring revenues, merchandise sales, and other earnings that artists had previously fully retained. In many cases, recording has become a secondary-income activity that serves the purpose of opening the more lucrative live concerts promotion and merchandising opportunities to artists. ⁵⁴(VOGUEL, 2011, p. 264)

Para o autor, a necessidade de buscar outras fontes de receitas advém da própria natureza do negócio das gravadoras, que possui um risco substancial de prejuízo (VOGUEL, 2011).

Sobre o modelo do empresário investidor, Wesley discorre:

⁵¹ WESLEY, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diessertação]

⁵² CASTELLO BRANCO, Marcelo. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diessertação]

⁵³ MOSKA, Paulinho. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diessertação]

⁵⁴ As gravadoras recentemente se tornaram muito mais interceptadas nos chamados “contratos 360o” nas quais a gravadora pode participar em vários fluxos de receita. Basicamente, as gravadoras investem mais cedo em marketing e outros serviços em troca de uma parte nas receitas de turnês, nas vendas de mercadorias e em outros ganhos que os artistas anteriormente mantinham totalmente. Em muitos casos, a gravação tornou-se uma atividade de renda secundária que tem o objetivo abrir oportunidades mais lucrativas de promoção, merchandising e concertos ao vivo para artistas. (Tradução da Autora).

Tem alguns empresários que fazem muito isso. O artista tem um empresário, esse empresário, na verdade, é empresário de um grupo de artista e ele acaba ou trazendo investidores de fora para colocar dinheiro nos seus artistas, ele devolve um pedaço para esses caras, ele dá alguma coisa em troca, aí depende⁵⁵.

3.8 Mudança do papel do empresário

A transformação do mercado da música amplamente discutida no referencial teórico impactou, de forma clara, o papel do empresário. Leo Feijó afirma que hoje o empresário precisa conhecer aspectos que simplesmente antes não existiam, como o *streaming* e as redes sociais, sendo necessária uma constante atualização⁵⁶.

Hovoruski concorda com essa mudança:

Eu acho que o empresário mudou muito nos últimos 20 anos realmente... porque o empresário... óbvio que tem sempre suas exceções... mas a maioria dos empresários que eu lido aqui é quase que um “*booker* de show”, vai... Eles protegem o artista para a gravadora não explorar muito o artista, controlavam as maluquices do artista e também tinha aquela coisa de marcar os shows, tudo mais... Eu acho que hoje mudou demais. O empresário hoje tem que ter uma cabeça 360° porque não fazem mais parte dos contratos, não têm mais que participar do disco, não tem mais suporte financeiro. Então, é uma peça muito importante para o artista. Então, os empresários de hoje, que conseguiram se atualizar, estão perfeitos. Você conversou com vários que estão superatualizados, mas tem alguns que não conseguiram se atualizar. Então assim, hoje, o cara tem que estar por dentro de tudo. E como empresário, ele tem que entender de direito autoral, ele tem que entender de “A&R”, tem que entender de disco. Então, o cara tem que ser mais completo para fazer isso⁵⁷.

Para Castello Branco, o empresário era mais passivo porque a gravadora tinha um poder de investimento e, conseqüentemente, um poder de cobrança na carreira do artista muito grande. A gravadora produzia o disco, tinha um investimento de “A&R”, de produção, tinha um investimento, às vezes, seis vezes maior no marketing, quando o produto dava certo. A maioria dos empresários tinha uma postura mais passiva, “esperava o trabalho dar certo e o telefone começar a tocar”, pois o marketing era atribuição da gravadora, e havia um *script* a seguir. A gravadora colocava o artista no Chacrinha no Fantástico ou no Faustão, e “o telefone tocava no dia seguinte”. Com a revolução que aconteceu na música, a partir da entrada da internet, ocorreu uma fragilidade maior por parte das gravadoras, que começaram a recuar e a

⁵⁵ WESLEY, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

⁵⁶ FEIJÓ, Leo. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

⁵⁷ Hovoruski, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

perder poder de investimento. As empresas foram vendidas ou foram consolidadas, tudo foi reformulado, o poder de investimento em gravação foi limitado e o poder de investimento em marketing foi mais limitado ainda. Nesse momento, começou a surgir um novo empresário. Um empresário empreendedor, um empresário com mais iniciativa, um empresário que não podia esperar a gravadora⁵⁸. A percepção de Castello Branco reafirma os diagramas de Pires e Reichelt (2012) apresentados no referencial teórico.

Para Paula Lavigne, antigamente o empresário assinava contrato com a gravadora e a gravadora fazia todo o marketing do artista e “eu não precisava me preocupar com nada”. Hoje, para ela, o marketing passou a ser atribuição dos empresários pois as gravadoras já não têm tanto poder de investimento, de modo que ela questiona se vale ou não a pena ser de uma gravadora. Atualmente, segundo Lavigne, o empresário tem que entender de mais coisas, como a parte jurídica⁵⁹.

Amorim e Labruna também concordam com essas mudanças. Eles vêem mais responsabilidade hoje no empresário do que ele tinha antes, principalmente por que o investimento em mídia era da gravadora, enquanto que hoje em dia é do empresário. Para os dois, é possível que com a recente retomada dos lucros das gravadoras esse cenário possa mudar⁶⁰.

Wesley complementa afirmando que com a migração do físico para o digital as gravadoras perderam poder de investimento, e precisaram concentrar seus esforços nos produtos com mais expectativa de retorno, em uma “lógica darwiniana na qual só os fortes sobrevivem”. Para o executivo, hoje, em alguns casos, os empresários tem uma estrutura de marketing mais forte do que as próprias gravadoras⁶¹.

⁵⁸ CASTELLO BRANCO, Marcelo. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

⁵⁹ LAVIGNE, Paula. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

⁶⁰ LABRUNA, Bianca e AMORIM, Thiago. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

⁶¹ WESLEY, Alexandre. Entrevista concedida a Anita Carvalho. Rio de Janeiro, jun. 2019. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice I desta diSSERTAÇÃO]

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a discutir o papel do empresário artístico na gestão de carreiras artísticas diante das transformações do mercado da música, a partir do entendimento de Throsby (2010) da música como uma atividade cultural inserida na economia criativa.

O objetivo geral desta dissertação é compreender como o empresário artístico atua na gestão de carreiras profissionais no setor musical, especialmente após a transformação digital vivida pela indústria. Como objetivos específicos, foram estabelecidos: identificar os modelos de negócio praticados entre artistas e empresários; identificar as principais fontes de receita dos escritórios de produção; identificar as atribuições atuais dos empresários artísticos; identificar e analisar as expectativas do artista em relação a uma produtora e/ ou empresário; e estimar o mercado de shows ao vivo no Brasil (quantidade de shows realizada por ano e o valor médio de cachê).

Justifica-se este trabalho pela escassez de estudos formais sobre a atividade de empresarialmente artístico em comparação com a importância desse profissional na cadeia produtiva da música, a qual foi reiterada por todos os profissionais do mercado entrevistados.

A fim de se alcançarem os objetivos propostos, realizou-se uma extensa pesquisa dividida em duas etapas: qualitativa e quantitativa. Na etapa qualitativa foram realizadas entrevistas em profundidade com dez profissionais do mercado da música. Na etapa quantitativa, foram distribuídos dois formulários online, um para artistas e outro para empresários. Obteve-se 100 respostas em cada formulário. Assim, a pesquisa contou no total com a participação de 210 pessoas entre artistas, empresários e profissionais do mercado.

O referencial teórico abordou em primeiro lugar a valorização da importância do empresário artístico na indústria da música após suas transformações digitais, passando pelo histórico do mercado da música no Brasil. Em seguida, foi analisada a relação do empresário com o artista no desenvolvimento da carreira artística, considerando a cadeia produtiva da música, as fontes de receita e modelos de negócio em empresas de empresariamento artístico, o papel do empresário no contexto das transformações do mercado, os desafios arte x mercado e a música como carreira.

Dentre os resultados da pesquisa, pode-se destacar o fato de 56% dos artistas afirmarem não possuir empresário, o que evidencia a carência desse profissional no mercado. O nível de satisfação de empresários com artistas e vice-versa é similar, em cerca de 80%.

Os entrevistados reforçaram a importância do papel do empresário artístico na gestão de carreiras, como já havia sido observado no referencial teórico. Esse profissional é o responsável por ser o elo do artista com os demais componentes da cadeia e também pela definição das estratégias que permitirão ao artista atingir seus objetivos.

Artistas e empresários concordam que a principal expectativa dos artistas com relação aos empresários é a “capacidade de abrir novos mercados”, assim como concordam também que a natureza da relação entre os dois é de uma sociedade.

Ao serem questionados se possuíam contrato com seus artistas, 33% dos empresários respondeu negativamente. Esse fato decorre da lógica diferente que contratos podem seguir na economia criativa, em que a boa fé e a reputação são consideradas como algo importante (Caves, 2002).

A principal fonte de receita dos empresários (86%) e artistas (57%) é a receita oriunda da venda de shows ao vivo. É interessante destacar que entre os artistas que declaram possuir empresários, a receita de shows ao vivo representa 90% da receita principal. Já entre os que declaram não possuir ou se auto-empresariar, esse número cai para 53%, o que pode indicar a importância do empresário na venda de shows.

Com relação ao nível de instrução, 63% dos empresários afirmou possuir ensino superior, predominantemente na área de publicidade e marketing (23%). Três quartos dos empresários afirmaram que tornaram-se empresários por uma oportunidade que tiveram, enquanto um quarto afirmou que esse havia sido um objetivo profissional previamente definido.

De acordo com os resultados, pode-se afirmar que cada empresário atende, em média, três artistas. São realizados 40 mil shows profissionais por ano, uma média de 5,6 por artista por mês. O faturamento anual do setor é de cerca de 1.75 bilhões de reais, com cachê médio aproximado de R\$42.000,00 por artista.

Foram identificados os modelos de negócio praticados entre artistas e empresários: modelo de sociedade, modelo do artista-empresário, modelo de agência, modelo da gravadora-empresária, modelo do empresário investidor.

Ao longo desse trabalho, foi discutida a transformação da indústria da música, a partir do entendimento de que a música se transformou num serviço consumido e distribuído digitalmente sem a necessidade de um suporte físico. Conclui-se que essas transformações, ao afetarem a cadeia produtiva da música, também impactaram o papel dos empresários artísticos, que se tornaram mais atuantes na gestão de carreiras artísticas a partir do vácuo gerado pela perda de poder de investimento das gravadoras.

Para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento da presente pesquisa, incluindo a perspectiva do consumidor de música gravada e ao vivo.

REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, Pedro; WOOD J.R. Thomas. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 259-277, Jun 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302010000200002>>. Acesso em: 15 Out 2018.

BENHAMOU, Simone. **A Economia da Cultura**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.

CARVALHO, Anita; BITTENCOURT, Juliana. **Empresariamento Artístico: gestão estratégica de carreiras como diferencial competitivo**. 382 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração com foco em Marketing e Gestão do Entretenimento) – Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, Rio de Janeiro, 2017.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CAVES, Richard. **Creative Industries: contracts between art and commerce**. EUA: Harvard University Press, 2002.

DE MARCHI, Leonardo.; ALBORNOZ, Luís.; HERSCHMANN, Micael. Novos negócios fonográficos no Brasil e a intermediação do mercado digital de música. In: **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, jan./abr. 2011. p. 279-291.

DUARTE, Jorge. **Entrevistas em profundidade**. IN: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Editora Atlas, 2010, p.62-83.

FURTADO, Celso.; D'AGUIAR, Rosa Freire. (Org.). **Ensaio sobre cultura e o Ministério da Cultura**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

GALUSZKA, Patryc. Music aggregators and intermediation of the digital music Market. In: **International Journal of Communication**, 9, 2015. p. 254-273.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2011.

IFPI. **Global Music Report 2018**. EUA, 2018.

JOHNATHAN, Harris. **A Brief History of the Pre Internet Music Business**. Disponível em : <scribd.com/4067086>. Acesso em: 10 set 2016.

KLEIN, Amarolinda Zanela; *et al.* **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LAWRENCE, Thomas; PHILLIPS, Nelson. **Compreendendo as indústrias culturais**. IN: KIRSCHBAUM, C. *et al.* **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p. 138-152.

LINDON, Denis. *et al.* **Mercator XXI, Teoria e prática do Marketing**. 10.^a edição, Dom Quixote, Lisboa, 2004.

LIPOVETSKY, Gilles.; SERROY, Jean. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

MAZZOLA, Marco. **Ouvindo estrelas: a luta, a ousadia e a glória de um dos maiores produtores musicais do Brasil**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2007.

MIDANI, André. **Musica, Ídolos e poder: do vinil ao download**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

NAKANO, Davi. **Música: Evolução da Cadeia Produtiva**. IN: KIRSCHBAUM, C *et al.* **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p.138-152

NIQUE, Walter. **Como Fazer Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Isaira. **Hospitalidade em shows de música**. São Paulo: Editora Laços, 2012.

PIRES, Diogo; REICHELT, Valesca. O Novo Paradigma do Mercado Fonográfico e a Mudança no Core Business dos Principais Stakeholders desta Indústria. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, setembro de 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO2201.pdf>. Acesso em: 10 set 2017.

PRÓ-MÚSICA. **Mercado fonográfico mundial e brasileiro em 2018**. Disponível em: <<https://pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2019/04/release-brasil-GMR2019-e-mercado-brasileiro-2018.pdf>>. Acesso em: 13 jun 2019.

PROPMARK. **Mercado de shows deve faturar u\$ 280 milhões em 2019**. Disponível em: <<http://propmark.com.br/mercado/mercado-de-shows-deve-faturar-u-280-milhoes-em-2019>>. Acesso em: 29 ago 2016.

PWC. **17ª Pesquisa Global Entertainment & Media Outlook**. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/outlook-16/musica.html>>. Acesso em: 26 ago 2016.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Simone Pereira. **O CD morreu? Viva o Vinil!**. In: PERPETUO, I. F.; SILVEIRA, S. A. (orgs). **O futuro da música depois da morte do CD**. São Paulo: Momento Editorial, 2009. Disponível em: <www.futurodamusica.com.br>. Acesso em: 19 ago 2016.

SALAZAR, Ricardo. **Música Ltda: O negócio da música para empreendedores**. Recife: Sebrae, 2015.

THROSBY, David. **The economics of cultural policy**. New York: Cambridge University Press, 2010.

VARGAS LLOSA, Mario. **A civilização do espetáculo**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

VOGUEL, Harold. **Entertainment Industry Economics**. New York: Cambridge University Press, 2011.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VICENTE, Eduardo; DE MARCHI, Leonardo. **Por uma história da indústria fonográfica no Brasil 1900-2010**: uma contribuição desde a Comunicação Social. Música Popular em Revista, Campinas, ano 3, v. 1, p. 7-36, jul.-dez. 2014. Disponível em: <http://docs.wixstatic.com/ugd/848459_f7f1d3ac653243a182fee2e5e02a4500.pdf>. Acesso em: 06 mar 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Transcrição das entrevistas

Entrevista 1: Alexandre Hovoruski

27'43" (*Transcrito em 27/07/2019*)

[Pesquisadora]: Oi, Hovoruski. Tudo bem?

[Entrevistado 1]: Como você está?

[Pesquisadora]: Tudo bem também. Primeiro super obrigada pela oportunidade, viu? É muito importante para mim.

[Entrevistado 1]: Não sei se vou conseguir contribuir.

[Pesquisadora]: Com certeza. Não tenha dúvida. Primeiro eu queria saber se você se importa de eu gravar essa entrevista para eu transcrever depois.

[Entrevistado 1]: Sem problemas. Pode gravar.

[Pesquisadora]: Eu não sei se você teve oportunidade de dar uma olhada no relatório que eu te mandei.

[Entrevistado 1]: Olhei sim.

[Pesquisadora]: Ah, que bom. Então, era para te explicar um pouquinho do objetivo dessa pesquisa, que é realmente a gente ter dados sobre o mercado de emprego de empresariamento, já que tem tão pouca bibliografia sobre esse assunto e a impressão de que alguns novos profissionais têm, segundo a minha pesquisa, é que esse é um clube fechado. Então, meu objetivo é tornar esse clube menos fechado e contribuir para a formação de novos profissionais

[Entrevistado 1] (1'28"): Vale colocar que há grandes nomes do empresariado, né?

[Pesquisadora]: Isso

[Entrevistado 1]: Se fizer um caminho completo tem grandes empresários. José Fortes, por exemplo, é um cara espetacular.

[Pesquisadora]: Ele me deu entrevista.

[Entrevistado 1]: Ele é muito “fodido”. Acho legal dar uma especificada. Só não vale seu marido por que é seu marido né?

[Pesquisadora]: Eu entrevistei ele também.

[Entrevistado 1]: Eu gosto de falar muito mal dele. Então, não tem jeito.

[Pesquisadora]: Mas pode falar porque eu tenho um rigor científico na minha pesquisa (risos). Mas eu tive oportunidade também de entrevistar o Simon, o Lobatto...

[Entrevistado 1]: O Simon também é muito bom, mas é tecnicamente um pouco diferente dos outros. Talvez até por ser inglês. Ele é um pouco diferente assim, mas eles são todos muito bons.

[Pesquisadora] (2'41''): A primeira coisa que eu queria saber de você é que quando eu fui pesquisar sobre esse mercado, eu fui ler várias biografias de artistas, biografias também de pessoas da indústria fonográfica e, para a minha surpresa, quase ninguém cita empresário, citam muitos produtores musicais, executivos de gravadora, mas o empresário é uma figura bastante “invisibilizada”. Eu queria saber sua opinião sobre isso. Por que você acha que isso acontece?

[Entrevistado 1]: Isso eu acho que faz parte meio que da profissão, a gente é meio que... Isso faz parte da minha outra profissão também, diretor de rádio. Muito provavelmente ninguém nunca deixa de ouvir a rádio que eu coloquei em primeiro lugar. Mas ninguém sabe que sou eu [inaudível], lembra do locutor da Jovem Pan, o Emílio, de Fulano, de Cicrano, a gente é meio isso mesmo, a gente trabalha nos bastidores. Então, assim, de certa forma, acho isso normal, você ter um tipo de status que é só do “meio”. Você vai falar do [inaudível], aí vai

falar “Nossa, que empresário bom”, mas o grande público não vai saber e não vai saber nunca. Eu acho que todo empresário que gosta de aparecer muito não dá muito certo.

[Pesquisadora]: Entendi.

[Entrevistado 1]: O técnico de futebol antigamente era assim também. Agora não. Agora, de uns 30 anos para cá, você já sabe. A gente xinga até mais o técnico do que o time. Eu acho que, assim como em várias profissões, o empresário tem esse acordo que é difícil, né? Que é ficar no bastidor, tanto que se você [inaudível] trabalha com artista, né? Se você souber isso, você vai ser sempre [inaudível]. Estou dando um exemplo: o que rege a carreira do Roberto Carlos? Poucas pessoas sabem quem é o Dody Sirena. Ah, Zé Fortes gere a carreira dos Paralamas. Só que assim... pouca gente conhece o Zé Fortes. Só dentro do mercado mesmo. Então, assim, eu não vejo problema nisso, né? Eu acho que faz parte da profissão... É que no Brasil, as pessoas que trabalham e vivem para o grande público sempre têm um pouquinho mais de dificuldade. Dificuldade, no seguinte sentido, você nunca é reconhecido, né? Por exemplo, lá nos Estados Unidos, provavelmente você vai procurar os grandes empresários e vai achar de tudo lá dentro, né? Mas aqui no Brasil a gente não tem, né? Para você ter uma ideia, tem pouquíssimos trabalhos sobre rádio. Então, você não conhece grandes produtores, grandes operadores, tem pouquíssimas coisas sobre isso. Até os próprios grandes locutores, não tem. Então, é muito legal alguém estar fazendo um trabalho desse tipo. É muito bacana, muito bom!

[Pesquisadora]: Que bom! Eu assisti sua palestra lá no Rio2C, o painel que você participou, e aí você mencionou a importância de existir uma parceria com os artistas no sentido da produção de músicas sob a direção da rádio, até por conta de uma falta de qualidade, às vezes, nas produções que hoje existem até por causa da popularização das produções. Foi o que eu entendi mais ou menos. Aí eu te pergunto: É mais fácil lidar direto com o artista ou é mais fácil lidar direto com o empresário, quando tem esse tipo de situação?

[Entrevistado 1] 6’54”: Sem dúvida, para a gente de rádio, é muito mais fácil lidar com o empresário porque aí tem aquela história nas perguntas que você fez sobre a mudança do papel do empresário...

[Pesquisadora]: Fica à vontade para falar sobre tudo, tá? Não precisamos seguir o roteiro não.

[Entrevistado 1]: Eu acho que o empresário mudou muito nos últimos 20 anos realmente... porque o empresário... óbvio que tem sempre suas exceções... mas a maioria dos empresários que eu lido aqui é quase que um “booker de show”, vai... Eles protegiam o artista para a gravadora não explorar muito o artista, controlavam as maluquices do artista e também tinha aquela coisa de marcar os shows, tudo mais... Eu acho que hoje mudou demais. O empresário hoje tem que ter uma cabeça 360° porque não fazem mais parte dos contratos, não têm mais que participar do disco, não tem mais suporte financeiro. Então, é uma peça muito importante para o artista. Então, o empresário de hoje, não o que está nascendo hoje, os das antigas que passaram... que conseguiram se atualizar, estão perfeitos. Você conversou com vários que estão superatualizados, mas tem alguns que não conseguiram se atualizar. Então assim, hoje, o cara tem que estar por dentro de tudo. E como empresário, ele tem que entender de direito autoral, ele tem que entender de “A&R”, tem que entender [inaudível] disco. Então, o cara tem que ser mais completo para fazer isso. Com relação a nós de rádio, é muito mais fácil nos relacionarmos com empresários porque com o artista é muito difícil porque o artista – você imagina – o cara fez o disco, o cara fez a música [inaudível], o cara fez o produto, o cara ficou [inaudível] e muitas vezes não fica bom o produto, não acertou, não ficou forte suficientemente comercial, aquele caminho sem direção artística, pra que lado ele vai, como que as pessoas vão entender e tudo mais. Esse produto, esse trabalho quem fazia antigamente era o “A&R” da gravadora, né? Hoje basicamente quem faz esse trabalho é o empresário porque tem poucas gravadoras hoje e muitas delas até preferem que o empresário faça esse serviço. Quando a gente falar pro cara “essa música não dá, dá pra tocar outra ou essa música não está bem mixada, não tem bem masterizada, a voz está alta” é muito mais fácil falar isso com o empresário porque o empresário vai saber como falar isso com o artista, da maneira melhor, no dia em que o cara está de bom humor, num dia bom para falar sobre esse tipo de situação.

10’03” Por mais que você tenha cuidado com sua [inaudível] de trabalho, que você trabalhe num segmento que você não tenha... por exemplo... sertanejo... os caras de rádio sertanejo já não tem esse problema porque a produção do sertanejo é violeiro, o cara toca 20 músicas por dia, basta o cara escolher o que é melhor ou não pra rádio [inaudível]. Já nas rádios pop, rádio

rock, rádio MPB, a gente tem que ter um certo cuidado porque os produtos chegam meio crus para gente. Você tem que ter um trabalho muito... que deveria estar fazendo... [inaudível] Tem pouquíssimos radialistas. Então, nesse tipo de aspecto, eu acho muito mais fácil se falar com o empresário. Aí depois que abriu a porta, que o artista entendeu, aí você pode até desenvolver um pouco mais, que é o que acaba acontecendo no nosso caso, tentando ajudar.

[Pesquisadora]: 11'24" Aí nesse sentido que a gente conversou, você acha que é possível um artista ser o seu próprio empresário, abrir mão dessa figura e assumir essa responsabilidade?

[Entrevistado 1]: Possível é, mas eu não recomendo porque você lidar diretamente com a pessoa que concebeu o produto, falar com ela friamente (isso que a gente falou agora) sem emoção, se é bom, se é ruim, é muito difícil. É muito difícil o cara ter essa cabeça. É muito difícil porque não é nem por mal que o cara faz isso, porque qualquer coisa que falem mal de você, você vai sempre se retratar, né? É normal, é uma coisa que o cara concebeu. Isso é um problema, é muito difícil ter esse tipo de conversa e tal. E outro problema também é tempo, né? Porque hoje em dia, como a gente falou, para o artista está muito complicado. Ele tem que gerir o próprio emprego, preocupado desde arrecadação, sincronização, direito autoral da novela até se pagou o direitos dos funcionários. Enfim, é uma empresa, né? O artista é uma empresa. E ele tem que estar focado em criar, produzir bons produtos, produzir boas músicas. Não é que eu não ache que ele não deva se envolver, mas eu acho que essa parte de negociar, de ficar atrás de qual é a melhor opção pra tirar uma foto ou qual a melhor gravadora gravadora. Eu acho que essas coisas não deveria ficar no dia a dia dele porque ele vai perder muito tempo. Afinal, o grande trabalho do artista é criar bons produtos porque afinal de contas é daí que vem o sucesso.

[Pesquisadora]: 13'32" Outro ponto que eu vi bastante discordância é sobre a relação do artista com o empresário. Quando eu entrevisto os artistas (e eu entrevistei alguns), eles me dizem que a relação é uma prestação de serviços. Quando eu entrevistei os empresários, eles me dizem que a relação é uma sociedade. Você tem uma opinião sobre isso? Você tem algum ponto de vista que gostaria de compartilhar, se é uma coisa ou outra?

[Entrevistado 1]: 14'01" Eu vi isso na sua pesquisa e tentei refletir sobre o assunto. Eu acho que é... isso é mais do ponto de vista do artista, penso mais por esse lado. Do artista, eu creio

que a prestação do serviço vai dar menos problema para ele. De certa forma, a pessoa acaba virando uma empresa que vai gerar produtos e tudo mais. São maneiras frias de falar isso: é a matemática com a arte. Uma vez eu ouvi de um CEO, há anos atrás, que ele cobrava... minha rádio estava fechando acordo com uma outra rádio... e ele cobrava da outra rádio o distrato. E o cara da outra rádio estava ofendidíssimo porque ainda não tinha o contrato e o cara já estava falando de distrato. E aí ele explicou que qualquer negócio para que você não tenha muita dor de cabeça no futuro, você tem que ter o contrato e o distrato porque depois daqui a dez anos é muito mais difícil de você ter um relacionamento. No caso de uma sociedade com artistas, para não dar muito problema, você teria que separar totalmente a parte autoral e artística da parte de shows e da empresa. Vou dar um exemplo. Por exemplo, a empresa “Elvis Presley”, a parte artística é o Elvis e a outra parte tem uma sociedade... porque quando começa a banda, que não é nada, é muito fácil. Somos quatro da banda e um empresário. Tudo bem. Vamos dividir por cinco. Aí no dia que dá uma briga, aí fica tudo muito mais complexo, os quatro ficam em ruptura porque não volta mais. A banda nunca mais voltou porque não tem acordo com um membro. Então, acho que a parte de empresário com artista, eu acho que é mais lucrativo para todo mundo se fosse feita através de um contrato de prestação de serviço. Volto a falar, no começo, você tem uma banda hoje que você não sabe se vai ser um “Led Zeppelin”. Aí quando vira esse monstro, você lida com caminhões de dinheiro e sempre que tem muito dinheiro, tem muito problema.

[Pesquisadora]: É verdade. Com certeza. E é curioso que na minha pesquisa nova, que eu estou fazendo, eu também incluí essa pergunta sobre se os empresários têm um contrato com os artistas, que era uma pergunta que eu não tinha feito em 2017. E aí, curiosamente, a maioria não tem contrato até o momento. O levantamento que eu tenho até agora, que eu ainda estou rodando o formulário.

[Entrevistado 1]: Eu acho que precisava profissionalizar um pouco mais, né? Vamos mais longe ainda. Nos anos 90, 80, não registravam o nome da marca. Era um absurdo, os caras tinham uma banda e não registravam o nome da marca. Aí um Fulano registrava, até provar que alhos não são bugalhos. Então, eu acho que essa parte, eu não sei se está melhorando ou não no Brasil, porque com essa pulverização... Eu achei que estava melhorando em um determinado tempo, mas com essa pulverização, esse mundaréu de artista novo, esse monte de

artista que aparece na Internet, eu não sei se está melhor ou se está pior. Essa pesquisa terá uma resposta mais fidedigna.

[Pesquisadora]: Minha humilde esperança é de produzir um material que possa ser usado por aspirantes a empresários para conhecer um pouco mais desse mercado e poderem entrar nele com um pouquinho mais de planejamento estratégico, que é uma coisa que eu sinto que falta muito para os empresários. De um modo geral, eles trabalham muito de uma forma intuitiva, sem fazer uma análise do cenário, sem fazer um planejamento de mais longo prazo, não sei se você percebe isso também.

[Entrevistado 1]: Completamente. A indústria da música... Eu vou te falar uma coisa... ela só não é mais assim porque é muito cara... Mas a indústria da música, se comparada à da televisão, é mais barata, tem muita informalidade, muita paixão. Então, assim, tem muita emoção e não tem muita racionalidade, às vezes. Então, falta essa coisa do contrato, do acordo, porque tendo as empresas das gravadoras, das produtoras, tem um trabalho muito chatinho. Você vê que eles são muito chatinhos... É muita coisa da emoção, do momento. Eu acho até que faz parte da [inaudível]. Mas eu acho que um pouquinho mais de formalidade não seria ruim não, ajudava. É melhor, para não ter tanta briga

[Pesquisadora]: Para fechar, “Hovoruski”, que dica você dá ao profissional que quer ser um empresário?

[Entrevistado 1]: Então, eu acho que se o cara que quer ser um empresário hoje, ele primeiro tem que estudar muito, tem que estar atualizado porque a indústria fonográfica, ela muda todo mês. Eu acho que ele tem que estar muito atualizado. Basicamente, tirando alguns poucos que têm um grande artista ou um relacionamento com uma gravadora [inaudível], esse aí é um pouco mais sênior. Eu estou falando de um cara novo que vai começar. Ele tem que estar muito por dentro de como faz os contratos, quais os nichos, os caminhos que ele pode entrar, ele tem que entender isso aí. Por outro lado, ele tem que estudar bastante, se ele vai procurar um artista, ele tem que estudar muito. A Internet, nesse aspecto, facilitou um pouco a vida do cara porque está tudo na Internet. Os das antigas tinham que bater muita perna. Descobri um cara que tem um Fulano que toca lá em Caxias do Sul, que o cara pode ser um [inaudível]. Aí pegava o carro, ia até Caxias do Sul.. Enfim.. Hoje em dia, acho importante você olhar o cara

na Internet e depois [inaudível]. A Internet facilita isso, esse olhar. É mais rápido. Tem coisas legais para focar.

[Pesquisadora]: Legal, “Hovoruski”.

[Entrevistado 1]: Eu acho que também, depois entender o caminho porque, vou falar até agora do rádio, eu acho que o empresário mais comum hoje, ele não entende, isso não mudou ainda, a hora que o seu produto musical, pra ele realmente sair da curva, ser uma música boa, eu falo de sucesso, ele tem que estar no rádio, ele vende no rádio, ele vende no rádio musical no mundo inteiro, cada vez mais. Essa turma mais nova acha que tendo um milhão de views no Youtube, estou bonito na fita. Aí marca um show e coloca 50 pessoas num show dele. Essa eu acho que um pouco da dificuldade no mercado. Digo mercado como radialista. Você produzir uma música para tocar no rádio, se adaptar ao formato do rádio. Naquele dia da palestra eu até falei que, eu acho que o rádio tem um pouquinho de vergonha também de falar que o rádio toca um tipo de música, a música feita para a rádio. Não é nenhum demérito isso. Não adianta fazer uma música de 9 minutos, que não vai ter espaço para isso. Então, acho que essa parte também dos empresários de saberem que precisam tocar nas rádios,

O rádio vai ficar lá tocando, entrevistando, fazendo promoção, você é dona do seu show, esse ainda é o formato [inaudível]

[Pesquisadora]: 23’50” Eu não me lembro quem foi que levou esse dado, não sei se foi você ou se foi outra pessoa, se foi no mesmo painel que você, mas se não me engano, 40% das pessoas, que a maioria ainda ouve música, principalmente pelo rádio. Então, o rádio, de fato é o maior veículo de comunicação de música ainda e não há indicação de que isso vá mudar no curto prazo, no médio prazo,

[Entrevistado 1]: É que tem duas tabelas que embasam esse discurso. Tem uma que fala que as pessoas ouvem música pelo rádio, que é até um pouco maior do que isso. O rádio ainda é bem forte. [inaudível] música nova. Ela perde um pouquinho para o Youtube. O Youtube é um rádio, mas o rádio, com 100 anos nas costas, ainda é muito forte. Nos estudos, nada indica que isso deve mudar muito porque é uma plataforma... porque as pessoas acham que, eu falo muito isso, o Spotify é um banco de dados, ele não é um rádio, [inaudível] playlist, comunica, [inaudível] dia a dia.

[Pesquisadora]: 25'25" Tem outros conteúdos também, né? Eu própria tenho uma coluna numa rádio no Rio, não sei se você sabe. Eu tenho uma coluna sobre Economia Criativa na Rádio Mix diária.

[Entrevistado 1]: Ah, não sabia não.

[Pesquisadora]: Ou seja, tem outros conteúdos informativos também, né?

[Entrevistado 1]: Sim, claro. A gente tem bastante colunistas, enfim, fórum... Tem momentos em que a gente informa mais, tem momentos em que a gente toca mais música. A gente trabalha com uma média da hora em que elas gostam de estar mais bem informados, que é na hora em que ela vai pro trabalho e volta, que vai mesclado com música. Esse é o trabalho que a gente faz. É óbvio que no caso da nossa Rádio Alvorada, [inaudível] são rádios musicais [inaudível]. Então, o cara que está fissurado para ouvir a notícia de sorteio [inaudível] Cada um está curtindo com a... a gente nem aprofunda muito em certos assuntos não. Exemplo: caiu o avião da empresa lá... a gente vai repercutir um pouquinho, mas se o cara quiser só ouvir sobre isso, ele vai ficar numa rádio [inaudível]

[Pesquisadora]: Olha, "Hovorushi", nem tenho como te agradecer, viu? Sou sua fã, o Afonso é seu fã também. A sua rádio é a que eu ouço. Muito obrigada pela sua generosidade de compartilhar a sua experiência e, assim que o material estiver pronto, eu te mando, se você quiser dar uma olhada também.

[Entrevistado 1]: Que legal! Será um prazer receber.

[Pesquisadora]: Está bom, querido.

[Entrevistado 1]: Se ficar alguma dúvida, a gente tira alguma coisa.

[Pesquisadora]: Vou transcrever a entrevista e, se eu tiver alguma dúvida, eu volto a falar com você.

[Entrevistado 1]: Obrigado, viu, Anita!

[Pesquisadora]: Obrigada você. Grande abraço!

Entrevista 2: Marcelo Castello Branco

33'38" (Transcrito em 27 e 28/07/2019)

[Pesquisadora]: Tenho quatro perguntas para você. Primeira é a seguinte: a gente sabe que as gravadoras passaram uma crise, né? Ali na década de 2000, principalmente, quando se aprofundou mais isso. E isso fez com que elas enxugassem seu pessoal. Eu senti isso na prática na Música & Mídia, quando a gente teve que criar um Departamento de Marketing com três pessoas porque o Marketing da gravadora já não dava conta de atender as demandas que a gente teve, até porque começou a pintar coisa de rede social e aquela loucura, que a gente tinha que se adaptar. Então, eu percebi que isso mudou o papel dos empresários. Então, eu queria saber, na sua visão, como era o empresário de 20 anos atrás e como é o empresário artístico hoje, na sua opinião.

[Entrevistado 2]: Na verdade, é o seguinte, no auge recente, porque agora está voltando, o mercado está voltando com força, mas de uma maneira completamente diferente (e a gente vai chegar lá). Em geral, o empresário, ele era mais passivo porque a gravadora tinha um poder de investimento e, conseqüentemente, um poder de cobrança na carreira do artista muito grande. Então, a gravadora produzia o disco, tinha um investimento de "A&R", de produção, tinha um investimento, às vezes, quatro, cinco, seis vezes maior no Marketing, quando o produto dava certo, mas mesmo quando não dava certo, era no mínimo o mínimo de investimento no custo de gravação, às vezes duas, três vezes mais. Então, assim, muitas vezes, naquele momento, nos anos 70 até os anos 90, basicamente, a gravadora praticamente ou o artista vinha com um empresário ou na hora de escolher o empresário, ele se sentava com a gravadora e a gente indicava alguém com quem a gente já tinha uma boa experiência. Uma boa experiência através de outro artista, indicava e passava. E era uma recomendação, uma indicação completamente interessada no ponto de vista de ver o produto dar certo, mas desinteressada do ponto de vista financeiro. A gravadora não tinha nenhuma participação nisso. E a maioria dos empresários esperava, que tinha uma postura mais passiva, principalmente no início, esperava o trabalho dar certo e o telefone começar a tocar. Porque o Marketing era mais dirigido, era mais fácil - é verdade - era mais básico. Você colocava ou no Chacrinha ou no Fantástico ou no Faustão, ou no Faustão e no Gugu, quando você tinha os dois e o telefone tocava no dia seguinte. Com a evolução e a revolução que aconteceu na música, a partir da entrada da Internet, e começou uma fragilidade maior por parte das

gravadoras, as gravadoras começaram a recuar mais, começaram a perder poder de investimento. Mas eu me lembro que nos anos 90, a gente tinha uma verba de gravação de quase cinco milhões de reais (porque já era essa moeda, né?) e de Marketing de quase 10 milhões de reais por ano. Você imagina o que você não podia fazer com esse retorno. A gente vendia, a gente chegou a vender 300 milhões de discos por ano, no caso da Universal. Outro dia fiz um comparativo que a Universal em 99/2000 era praticamente do tamanho do mercado recente, era praticamente do tamanho do mercado de hoje, ela sozinha. A gente chegou a ter 32% do mercado. Então, logicamente, quando começou toda a crise e teve todo um... eu sempre digo... foi um túnel longo de 10, 15 anos, onde começaram todos os exercícios de economia que as gravadoras tiveram, as gravadoras foram para o mercado aberto. E aí começou a complicar também. As empresas foram vendidas, foram consolidadas, teve toda essa transição nesse período todo e muita gente foi mandada embora, tudo foi reformulado, o poder de investimento em gravação foi limitado e o poder de investimento em Marketing foi mais limitado ainda e aí começou a surgir um novo empresário. Um empresário empreendedor, um empresário com mais iniciativa, um empresário que não podia esperar a gravadora. Durante esse processo, a gravadora também tentou, como até hoje tenta, e algumas até conseguiram, ter uma postura diferente com os contratos de 360, sair um pouco da facilidade. As gravadoras nunca entenderam bem e tiveram um pouco de dificuldade – no Brasil, principalmente, lá fora algumas entenderam, mas no Brasil não há nenhum exemplo de êxito, muito pelo contrário, de gravadora virando empresária. Teve a Day One, que virou um fracasso. Modelos diferentes.

[Pesquisadora]: Tem um departamento hoje, mas (eu entrevistei o “Wesley”), mas eles têm um artista só que eles realmente...

[Entrevistado 2]: Mas o resto são participações.

[Pesquisadora]: São participações.

[Entrevistado 2]: A própria Universal eu acho que ainda tem isso, a Sony tem, mas muito tímido. Isso é um mercado, mas eu acho que essa transição nunca foi feita corretamente no Brasil e, no meu entender, não foi feita porque foi feita pelas próprias pessoas que estavam dentro das gravadoras. A única maneira de fazer, que tinha alguma chance de fazer isso dar certo era você trazer *know-how* de fora, que ia sofrer muito dentro da cultura da gravadora,

também tem isso, tinha um choque cultural muito grande, as premissas são diferentes, a formalidade necessária é diferente do que o de mercado de shows, de uma multinacional. Então, tem muitos gargalos, muitas dificuldades para que isso aconteça. Mas assim, essa postura completamente agressiva, completamente investidora, ela foi para uma postura recessiva, de perplexidade diante do novo mercado. E toda essa reinvenção que o Digital proporcionou para todos e, principalmente para quem sobreviveu nesse mercado, hoje eu vejo as gravadoras novamente retornando com capacidade de investimento, de uma maneira diferente. Hoje você tem o digital, o mercado físico desapareceu. Às vezes mais consciente, às vezes mais inconsciente, em alguns momentos até repetindo os mesmos erros do passado, do ponto de vista de práticas e tal, que vai ter que ser revisto em algum momento, mas eu vejo um retorno de possibilidade de investimento. Só que o mercado mudou, o mercado em volta mudou muito. O mercado virou um mercado de autogestão, virou um mercado de iniciativa própria, novos empresários foram surgindo com novas capacidades de investimento. Você tem ilhas de capacidade seja no funk, com a Kondzilla, com a G6, o sertanejo obviamente foi um exemplo de empreendedorismo, o WorkShow, a ÁudioMix. Então, o mercado ficou mais independente por natureza. Chegou um momento que não se podia mais esperar as promessas ou não podia mais esperar uma capacidade que desapareceu realmente durante muito tempo. As gravadoras ficaram vivendo do catálogo, com posturas mais conservadoras, não tinham mais tanta possibilidade de investimento, ficaram tentando se reencontrar. O Digital demorou a acontecer, particularmente no Brasil por várias questões, mas agora é uma realidade. É uma nova realidade, crescendo a 30% ao ano, blá, blá, blá, blá, blá. Mas, por exemplo, agora você começa a ter sinais lá fora, nos Estados Unidos, no primeiro semestre que o Digital caiu. Ontem eu recebi uma informação que o Netflix caiu o número de assinantes...

[Pesquisadora]: 7'27" Não está consolidada ainda a tendência, né?

[Entrevistado 2]: Você tem grande potencial futuro. É inclusive uma das razões que o potencial de valor futuro da música foi completamente resgatado. Como também os mercados financeiros hoje estão muito *flat*, os juros nos Estados Unidos. Então, todo mundo está vendo a música... como, poxa, agora a música... Se você pensar que tem 200 milhões de assinantes pagos de serviços de *streaming* no mundo e tem uma população de não sei quantos bilhões, você vê que a possibilidade de crescimento é ilimitada quase. A grande dúvida é que se esse formato...

[Pesquisadora]: ... vai ser o formato que vai se consolidar, né?

[Entrevistado 2]: ... se vai ser o formato que vai fazer toda essa travessia ou se vão aparecer novos formatos ou se vai pulverizar de mais alguma maneira. A verdade é que o que a gente viu nos últimos 10, 15 anos transformações que não aconteceram nos últimos 100. Então, assim, tudo isso depende. Mas eu vejo de novo uma possibilidade de uma nova relação da gravadora com o artista, do ponto de vista de mais parceria, de mais equilíbrio, em todos os sentidos, e de maior participação do artista e participação do empresário no todo. As relações foram reequilibradas. É lógico que quem tem o dinheiro e se você tem o dinheiro, você tem muito mais poder, tem mais voz num primeiro momento, mas não é só dinheiro. É a experiência, é o assessoramento, é a inteligência de negócio que você pode propor. E aí cada artista está muito livre para avaliar qual o melhor caminho que ele tem. Antes você tinha uma só possibilidade dentro do mercado, no século passado. Era um mercado de poucos protagonistas (gravadoras, editoras, rádios, televisão, imprensa). Ponto. Os outros eram coadjuvantes. O próprio empresário, com raríssimas exceções, você pega Guilherme Araújo, Poladiano*, em um determinado momento, Doddy*, em outro momento. Eram ilhas de iniciativas, a grande maioria era mais passiva e era mais dependente da iniciativa das gravadoras. Hoje não. Hoje você está vendo um mercado de muitos protagonistas, com muita gente com capacidade de iniciativa, de empreender, de propor coisas. Vários modelos de negócios são possíveis. Surgiu um fato novo, consequência da democratização da distribuição digital. Surgiram os agregadores, que fazem uma concorrência direta às gravadoras e que dão uma oportunidade diferente de distribuição para os artistas.

[Pesquisadora]: 10'08" O Diogo hoje está numa agregadora, na OneRPM...

[Entrevistado 2]: Exatamente... lá com o Arthur, né?

[Pesquisadora]: Isso.

[Entrevistado 2]: Então, hoje você tem muitas outras possibilidades. E, se você desenvolveu nesse período, primeiro por sobrevivência, por necessidade e depois por capacidade e, logicamente, a geração que está nascendo hoje, já começa a desenvolver isso desde o princípio, entendeu? Você talvez tenha que avaliar em que momento eu preciso disso. Assim, eu continuo achando que têm artistas que precisam de gravadora e têm artistas que não

precisam de gravadora. É uma escolha pessoal e com uma gestão coletiva ou uma gestão individual. Você escolhe o que você quer fazer e você escolhe o modelo que você melhor se identifica, dentro da Tua necessidade. Tem artista que quer que alguém faça tudo por ele. Em algum momento, é melhor a gravadora. Isso é legítimo, é aceitável. E tem artista que quer fazer tudo, a rede social, faz tudo ou desenvolve uma capacidade, uma equipe para fazer isso. Então, hoje o mercado está muito aberto, está muito pulverizado, com vários modelos de negócios. As gravadoras, acho... acho não... tenho certeza... saíram fortalecidas depois de 15 anos de pânico e perplexidade, pra dizer o mínimo. Saíram fortalecidas porque nenhum outro negócio, eu sempre insisto nisso, nenhum outro negócio, a não ser a música consegue sobreviver a quedas consecutivas de 10, 20, 30, 40% ao ano, como ocorreu. É um negócio tão maravilhoso, tão importante e tão vital para a vida das pessoas que nunca vai ser destruído. Pode ser reformulado, foi reformulado, tem muita coisa nova acontecendo, vai continuar a acontecer, você tem muitas alternativas. Mas a percepção hoje é que a música voltou mais forte do que era, principalmente porque o maior gargalo que a gente sempre teve não foi na produção, não foi no Marketing, era na distribuição. E esse gargalo hoje praticamente não existe mais. Aí você tem outros problemas: você tem mais oferta que demanda. Como é que você se destaca nesse universo de oferta que você tem, talvez até, de alguma maneira, banalizada porque você tem muita oferta, você banaliza as pessoas, e também o próprio tempo do consumidor, que está dividido entre muitas alternativas e muitas opções de entretenimento.

12'36" Eu mudei a minha vida quando eu fui morar nos Estados Unidos, que eu tinha 14 anos e ganhava 40 dólares por mês, e comprava só discos, só via shows e passava o dia inteiro com a vitrolinha ouvindo os discos e vendo os encartes dos discos, entendeu?

[Pesquisadora]: Eu também sou do tempo em que você chegava em casa e falava 'Vou ouvir um disco'.

[Entrevistado 2]: Exatamente. E ainda chamava os amigos.

[Pesquisadora]: Aí você chegava em casa e ouvia o disco. Você não fazia outra coisa.

[Entrevistado 2]: E lia as letras.

[Pesquisadora]: Hoje em dia você não faz mais isso. Hoje a música é quase um pano de fundo para alguma outra coisa que você está fazendo.

[Entrevistado 2]: Você tem filhos jovens. Aí você vê a hiperatividade dos jovens, a maneira como eles se relacionam com tudo, eles são muito espertos e fazem 10 coisas ao mesmo tempo. Eles veem televisão, ao mesmo tempo estão no computador. Eu vejo minha neta... não falo nem mais dos meus filhos... Todo mundo quer seguir tudo. Fica me mandando vídeo pelo Youtube, aí aparece a irmã menor, ela tira... É outra coisa. Naquele tempo, em que eu tinha a idade dela, eu estava ouvindo música de criança, sei lá... vendo um programa na televisão, sei lá. Hoje você tem tudo no Youtube... mudou!

[Pesquisadora]: E o Manoel Castelos*, ele vai dizer, assisti a palestra dele agora, que isso são as competências do futuro porque a gente tende a ser reativo a essa característica multitarefas porque, de fato, eles estão perdendo o foco e isso implica na perda de capacidade de memorização. Só que num contexto onde a gente tem a inteligência artificial e a robotização das atividades, quem precisa memorizar alguma coisa? O que eles precisam é a capacidade de combinar informações, que eles têm, que isso que é a base da criatividade. Então, a gente tem que parar de ser reativo a isso e de querer botar eles (*sic*) numa caixinha e permitir que eles se expandam...

[Entrevistado 2]: Exatamente. É o mundo deles! É que a gente, de alguma maneira, lógico, até do ponto de vista profissional e até pessoal, a gente tem que fazer um esforço de adaptação, se não a gente fica meio fora, né? Lógico que com outros limites, com outras possibilidades, mas você tem que fazer isso. Eu vejo hoje o mercado como um todos, para todos, no melhor momento dos últimos 15, 20 anos, num momento mais democrático. Agora, logicamente, isso impõe novas dificuldades, impõe novos desafios. E para isso é importante que cada pessoa esteja bem preparada, bem cercada de pessoas que possam fazer tudo isso. Mas depende muito de cada um. Cada artista tem sua realidade.

[Pesquisadora]: O Midani fala no livro dele que, por uma razão muito estranha, ciúme ou disputa, os empresários e as gravadoras sempre tiveram uma relação conflituosa, quase que uma disputa pelo protagonismo ali na decisão das direções artísticas. Muitos empresários viam as gravadoras como um mal necessário e, por sua vez, as gravadoras também viam os empresários dessa forma. Você acha que nesse contexto de transformação do mercado, tem

um ambiente melhor para acabar com essa miopia? Porque, na verdade, os dois são parceiros de uma...

[Entrevistado 2]: Bom... eu tenho uma visão... mas acho que cada experiência determina esse pensamento. Eu tenho uma visão completamente parecida, mas entendo perfeitamente o que ao Midani estava falando. Era muito comum o empresário reclamar da gravadora, quando o artista não funcionava, e a gravadora falar... tinha uma brincadeira que a gente falava “quando dá certo, é porque eles são talentosos”, quando dá errado é porque ‘nós somos uma merda’. É mais ou menos isso. Tinha sempre essa questão. Quando eu olho a minha experiência, e a intensidade do André, aparentemente no período dos anos 70,80, era uma intensidade à prova de fogo, o André sempre foi um cara intenso em todos os sentidos. E eu sempre fui uma pessoa mais cuidadosa. Então, assim, a gente teve grandes parceiros empresários, que sem eles nada aconteceria ou não aconteceria daquela maneira. Por exemplo, Carl Adam*, empresário do Tchan e de vários grupos da Bahia. Os empresários todos da Bahia, que mudaram o axé, todos tinham 30/35 anos quando o axé aconteceu, o *[inaudível]**, da Banda Cheiro, o Misael*, com o Netinho, o próprio Jesus Sangalo*, quando assumiu a Ivete, o Jonga* antes, quando tinha a Banda Eva, o Ricardo, o Cacá* com Sandy & Júnior, o Homero* com Chitãozinho & Xororó e depois o próprio Cacá com Chitãozinho & Xororó. Eu tive grandes parceiros que realmente faziam a diferença. O relacionamento com a gravadora era muito bom. Claro que você tinha pessoas que eram muito questionadas. O próprio Gil Lopes⁶² era uma pessoa muito questionada. Eu me dou muito bem com ele, mas era uma pessoa muito questionada nas gravadoras. A própria Carmela* era muito questionada, mas ela pegava artistas extremamente difíceis, mas ela pegava artistas difíceis que ela tinha que blindar e proteger. Como você protege um João Gilberto? Como você protege uma Maria Bethânia? Você acaba sendo o chato, o “colchão”. Você tem que entender um pouco isso.

18”4” Quando o trabalho acontecia [inaudível], o trabalho só era perfeito quando você tinha um empresário participativo e um empresário com uma boa relação com a gravadora. Raramente um projeto dava certo quando aquele triângulo não acontecia. A própria Cássia* aconteceu quando a gente encontrou a dupla que ficou num momento com ela, o Léo Neto* em algumas coisas, assim. Historicamente, no próprio mercado, até nas questões nocivas, né? A indústria do “jabá” no Brasil, no mundo inteiro, sempre aconteceu, que antes

⁶² Empresário que atendeu João Gilberto, Adriana Calcanhoto, Fagner, Engenheiros do Hawaii, entre outros.

era uma indústria pequenininha, tanto que era um negócio pequeno, depois virou um negócio gigantesco, depois as gravadoras perderam o poder de investimento. E aí virou toda aquela questão de você investir na rádio comercial, que as rádios brasileiras nunca tiveram ou poucas tiveram capacidade real de ir para o mercado e buscar recursos. Aí transformaram as gravadoras numa possibilidade disso acontecer. Os diretores artísticos das rádios acabaram virando captadores oficiais de recursos, de forma oficial mesmo pra rádio. Quando o mercado explodiu, principalmente nos anos 90, e as gravadoras perdendo a capacidade de investimento, quem ocupou essa capacidade de investimento, principalmente, foram os empresários. E eventualmente cometendo os mesmos erros ou os erros piores do que os das gravadoras, principalmente, no segmento de maior longevidade da música brasileira de agora, que é o sertanejo.

[Pesquisadora]: E aí você mencionou várias pessoas que tiveram um trabalho fundamental e que eu, por exemplo, que pesquiso há três anos esse mercado, nunca tinha ouvido falar alguns deles. Quando eu li todas as biografias de artista de que eu li, do “Midane”*, do “Mazola”*, praticamente não se fala de empresário. Eu perguntei isso para alguns entrevistados e eles me disseram “ah, mas o empresário trabalha nos bastidores”, mas os executivos de gravadoras também trabalham nos bastidores, os produtores musicais também trabalham nos bastidores e, no entanto, eles têm algum reconhecimento pelo sucesso daquele produto. Você atribui isso a algum fator essa invisibilidade do empresário? Você tem alguma suspeita do por que esse profissional é tão invisibilizado a ponto da gente não ter pessoas desejando se tornar, percebendo essa atividade como uma atividade profissional possível pra eles.

[Entrevistado 2]: Eu acho curioso, acho muito estranho isso. Por que, por exemplo, quando eu entrei na indústria, eu já tinha um nome que me impressionava, que era o Guilherme Araújo, que quando eu vi, eu tremi, assim. Eu era garoto... aí quando o Guilherme Araújo entrava, com aquele jeito dele, aquele cachecol, aquele jeitão, representando Caetano, Gil, Gal, a boca, de tão nervoso, secava, né? Então, eu via Guilherme Araújo... O Poladian, o grande momento dele para mim, foi quando teve RPM, Ney, Titãs, Rita, Jorge Benjor, e tal, mas com uma dinâmica diferente. O Poladian tinha aquela dinâmica de comprar 200 shows pelo valor tal e depois valorizar o artista para o mercado e depois ele tinha que renegociar. Todo mundo primeiro amava o Poladian e depois detestava. Mas eu não vi isso assim, na minha experiência profissional, principalmente na Universal, mas também na Sony, quando

eu paro para pensar, os empresários foram fundamentais. O João Mário, por exemplo. Vamos falar de um empresário assim de regularidade. O João Mário é um fenômeno. Ele está com o Ney há tantos anos, já teve vários outros artistas, foi o primeiro cara, foi o cara que inventou o mercado independente brasileiro, com o Boca Livre. Foi o primeiro grupo que vendeu, em 1980, dos [inaudível] discos do mercado independente. O João Mário está vivo até hoje, trabalhando em Portugal, junto com Vinícius, Vinícius França, que tem uma participação importante na questão do Chico. Sempre que eu vejo um artista de sucesso, eu olho para o lado e tem que ter um empresário de sucesso. É inviável. Então, para mim, é curioso. No meu caso, as experiências do trabalho. Eu me lembro que com o Tchan, por exemplo, o Carl Adam*, que tinha todas as... era um gênio, em vários sentidos. Ele chegava com uma fita cassete, várias fitas cassetes, na verdade, e mostrava pra gente um pedaço de uma música, um pedaço de outra, que ia virar uma música só, e ele fazia a coreografia no escritório. Ele fazia a coreografia de “Segura o Tchan”, “Do Tchan no Havaí”...

[Pesquisadora]: Tinha uma percepção artística aguçada, né?

[Entrevistado 2]: Ele estava 200% envolvido em todo o processo. O próprio Cacá, que era jovem, no sentido de Sandy & Júnior, e tinha assessoria da Noely, do escritório do Chitão, mas assim, você vê um cara programado... Então, quando essa figura não existia, era muito difícil o projeto dar certo. Na época do RPM, se não existisse o Poladian, seria muito mais difícil. Vou listar aqui o Rafael com o Legião Urbana e depois com o Frejat, mas com o Legião Urbana. 200 nomes aí que eu vou me lembrar... Por isso que essa invisibilidade, na minha ótica, eu não vejo. É muito curioso.

[Pesquisadora]: Você está dentro da indústria, né?

[Entrevistado 2]: É, mas quando você falou que mesmo dentro da indústria algumas pessoas omitem isso, eu credito a isso a um excesso de vaidade da própria indústria, de achar que esse é um trabalho muito coletivo. Eu sempre brigava e falava nas companhias, eu preciso de alguém que acredite nesse projeto. Às vezes podia ser um divulgador. Eu fui um divulgador, que em algum momento acreditei num projeto e virei esse projeto, ou um gerente artístico júnior. Na época do Biquini Cavadão, quando a gente estourou, do Capital Inicial, quando eu levei para a Poligram. Durante seis meses, só eu acreditava no projeto. Até dois começarem a acreditar, três começarem a acontecer e aí todo mundo começar a acreditar e a gravar... mãe,

tio, e aquela coisa toda. Então, assim, todos eles quando não tinham um empresário, procurava com esses recursos, com essa ideia, um empresário. A gente precisa de alguém aqui... Quando você encontrava alguém bom, e quando você encontrava alguém mais ou menos, a carreira do artista ficava comprometida. Você percebia claramente que aquela carreira poderia decolar, acelerar muito mais e não acontecia. Aí entra um fator sorte. Você pega aí algumas carreiras, como Marilene Bodin*, que eram advogados e viraram empresários, e se deram bem. Tem uma lista de gente. De todos os grandes movimentos de música brasileira, tiveram grandes empresários por trás, desde o Tropicalismo, desde os da Bahia, que foram vários, desde o sertanejo, que é o movimento mais recente. Agora a gente está vendo um movimento de artistas virarem seus próprios empresários ou virarem sócios de escritórios porque eu acho que havendo uma conscientização maior, novos modelos de negócios foram aparecendo, movimentos foram acontecendo, porque é um movimento lá de fora, mas eu acho que depende de cada um. Eu não concordo com essa ideia. Na minha cabeça, no dia em que eu for escrever minha biografia, eu vou ter que falar de vários empresários que foram essenciais e alguns que foram decisivos.

[Pesquisadora]: Pra fechar, a UBC, ela se relaciona com empresários?

[Entrevistado 2]: Sim, se relaciona.

[Pesquisadora]: E como é essa dinâmica?

[Entrevistado 2]: A gente se relaciona porque... porque nesse novo mercado, que a gente está falando, muitos dos artistas, autores, não só na UBC, mas porque a gente representa todas as áreas, o autor, o músico, o intérprete e o produtor, delegam para os seus empresários as suas decisões na gestão coletiva. Ou delegam ou tomam a decisão sempre ouvindo seus empresários. Vou te falar de um empresário que eu gosto muito dessa nova geração, que é o Diogo Damasceno, do Nando Reis. Eu falo com o Nando direto, lógico, mas tudo que eu falo com o Nando, eu falo com o Diogo. Não tem a menor possibilidade de eu falar alguma coisa com o Diogo que ele não vá falar com o Nando e não vão tomar uma decisão em consenso, avaliando...

27': O Zé Fortes*, do Paralamas, que é de outra geração, que é um exemplo, quando se fala de um empresário, assim, é um dos grandes exemplos.

[Pesquisadora]: Ele me deu entrevista.

[Entrevistado 2]: Eu vi que ele te deu. O Zé é muito meu amigo. Por que ele é um grande exemplo? Primeiro, e é uma coisa que eu falo muito pra artista, que eu falo pra Thaís, enfim... Encontre alguém que confie em você. Às vezes o cara não é nem empresário, vai virar depois. O Zé não era empresário. O Zé era um amigo deles. Ele virou empresário ao mesmo tempo em que eles viravam artistas. Eu vi um show do Paralamas bem no início lá em Botafogo, na Western, que estavam os quatro fazendo tudo e tal. Aí depois que eu soube o modelo de negócios deles, eu achei maravilhoso. Realmente o escritório se chama “Quatro”, tudo é dividido por quatro porque são quatro Paralamas. Realmente na questão autoral tem uma diferença porque o Herbert é mais compositor, aí é outra coisa. Mas na questão de divisão, pra mim, foi um entendimento muito claro, olha como assim, é importante o empresário. É tão importante que ele virou o “quarto Beatle” ali. Você tem empresários assim. Eles reconheceram que era melhor tratar assim, como sócio, e fazer esse modelo de negócio. E é uma amizade que deveriam fazer um filme sobre isso... Um filme pra mostrar essa coisa dos quatro mesmo, assim... A história dos quatro, como eles se comportam... até depois do acidente do Herbert. O que salvou o Herbert foi a música, foi a amizade deles. O Herbert é meu amigo desde os 7 anos de idade. Eu vi acontecer. Eu passei 10 dias indo para o hospital toda noite e vi todos eles ali. Foi onde eu conheci o Nando Reis pessoalmente. O Frejat eu conheci melhor. A gente ficava ali até 3 horas da manhã batendo papo, meio perdidos. Então, assim, hoje, a gente... Quando o artista está bem assessorado e isso é um dos sinais que ele está bem assessorado, ele tem que ter um empresário.

[Pesquisadora]: Eu vou puxar esse gancho e fazer uma última pergunta, que não estava no meu roteiro. Você mencionou a relação de sociedade entre o Zé Forte e a banda. E isso é uma das coisas que eu identifiquei no trabalho sobre uma diferença de como os artistas veem essa relação e como os empresários veem. A maior parte dos artistas vê como uma relação de prestação de serviços, enquanto que a maior parte dos empresários vê como uma sociedade. Na sua visão, qual é o modelo ou, enfim, os dois coexistem?

[Entrevistado 2]: Eu acho que os dois coexistem. Eu acho o seguinte. Quando esses dois agentes não se conhecem perfeitamente, eu acho que a relação pode começar como uma prestação de serviço. Se ela for exitosa e se ela for mais permanente, eu acho muito natural

que ela evolua para o perfil de sociedade. Mas depende muito do momento de cada um. Por exemplo, você pode estar num momento como empresário muito mais maduro, muito mais pronto do que o artista, e você não vai querer começar uma relação, talvez, como prestador de serviços. Talvez você já queira começar como um empresário. Então, no fundo, é uma aposta. Eu acho os dois modelos válidos. É muito difícil você dizer qual é o melhor. Dependendo de cada situação. Vai ter momentos que o empresário não vai querer ser sócio do artista. Vai ter momentos em que o artista não vai querer ser sócio do empresário naquele momento. Mas se você... quando tem uma química, quando a situação evolui, quando existe confiança, quando existe estrutura, eu acho que a questão da sociedade é muito boa, pros dois. Você realmente está ali junto. Não tem como. É um trabalho muito grande – você sabe disso – muito cansativo cuidar de todo esse glamour... é um trabalho de muitas horas, de viagens, de muita decepção, de muita política, de muita frustração. É muito mais frustração do que sucesso. Do risco permanente de você fazer coisas que não funcionem, que as pessoas não entendam ou de uma frustração de você estourar e depois perder... Ainda mais hoje. Sempre foi assim, mas ainda mais hoje... você acontecer e depois o público esquecer. Então, assim... depende muito de quem você encontra no meio do caminho. Você citou o Zé. Pegaram momentos maravilhosos e momentos ruins quando lançaram discos que não aconteceram. Então, você precisava ter um parceiro ali para te entender, para te criticar, positivamente, entendeu? Pra te analisar. A única coisa que eu acho que tem que tomar cuidado... hoje uma das críticas que eu faço desse momento necessário de autogestão é o excesso de complacência quando você trabalha com gente que não tem uma objetividade crítica em relação ao teu trabalho. Aí eu acho que perde todo mundo. Nesse processo todo que você citou de gravadora e tal, você tinha vários filtros críticos, que foram desaparecendo, e surgiram novos filtros críticos. Por exemplo, outro dia eu estava discutindo com um jornalista, discutindo, conversando... é amigo... eu falei os críticos musicais hoje são críticos ou são tientes dos artistas? Porque você vive tão intensamente a vida do artista que o cara vira tiete, vira curador, vira... nada contra... são evoluções...

[Pesquisadora]: São papéis diferentes, né? Antes a crítica tinha tanta importância... Você fazia um disco e ficava aguardando aquela crítica...

[Entrevistado 2]: Tinha os caras que você temia e que o cara falasse, tinha um peso... tinha gente que ficava deprimido uma semana quando saía uma crítica negativa. Tinha o poder da

crítica. Hoje não é mais dessa maneira. Quando eu falo complacência... você tem hoje o estudo doméstico, né? As pessoas gravam em casa. E aí gravam com seus amigos, com seus parentes. Tem um círculo de confiança. Às vezes ninguém faz o papel do crítico. Às vezes o próprio empresário porque tem uma relação de dependência, ele é teu cliente, ele é teu sócio. Você não quer melindrar, tem que ter um cuidado tremendo. Aí quando você ouve o produto, pensa “poxa, o cara deu 30% da capacidade”.

Entrevista 3: Paula Lavigne

41'06" (Transcrito em 03/08/2019)

[Pesquisadora]: A primeira coisa que eu queria saber de você é: na sua opinião, qual é o papel de um empresário artístico na gestão de carreira?

[Entrevistado 3]: Em primeiro lugar, as pessoas mal sabem o que um empresário faz. O empresário é o cara que vai cuidar da carreira como um todo. Produtor é aquele que vai produzir. Então, as pessoas confundem muito produtor com empresário. As pessoas não sabem exatamente o que um empresário faz. Nos Estados Unidos, é muito claro essas funções. Você tem um *tour management*, você tem um *manager*, você tem um *personal manager*, você tem um *booker*, você tem um agente. Aqui no Brasil, acaba que o empresário tem que fazer funções que no mercado de entretenimento em outros lugares não é assim. Então, assim, a gente não tem uma formação disso. Não tem uma faculdade que você vai e sai dali formada em empresariamento, seja ele qual for, o show business, seja o que for. A gente vai aprendendo ou por necessidade, que foi o meu caso. Eu era atriz e o meu relacionamento com o Caetano também foi muito calcado na minha disposição de vida também. Tanto que a gente separou e continuou junto trabalhando durante 10 anos, voltamos e continuamos trabalhando porque eu acho que o Caetano, depois de muitos anos, entendeu exatamente o que faz um empresário. O empresário é como se ele estivesse mais no *high business*. No business daqui, como um todo daqui. Não necessariamente o empresário é um produtor. Não necessariamente um empresário de um artista sabe produzir aquilo. É melhor que ele saiba porque ele vai coordenar o produtor dele melhor. Mas eu conheço milhões de empresários que não vão para a estrada e não fazem o papel de produtor. E realmente é melhor que você não faça o papel de produtor o tempo inteiro senão você acaba não sendo um bom empresário. Ainda mais hoje em dia quando o Marketing se transferiu pra gente, que é o que tem acontecido com o Digital agora. Como era antigamente? O empresário assinava contrato com a gravadora e a gravadora ia lá fazia todo o Marketing daquilo e eu não precisava me preocupar com nada. Hoje, primeiro, as gravadoras já não têm tanto investimento, ou seja, não vale mais tanto a pena ser de gravadora. Aquele resultado no Digital ainda paga muito menos, claro que está crescendo enormemente e talvez, em algum momento, vá dar a receita que a gente tinha com o comércio. Porque a gente deixa de ser “comércio” pra ser “serviço”. A gente muda a natureza do nosso trabalho. Uma coisa é você fazer uma coisa para ser

vendida. Outra coisa é prestar um serviço de música. Esse modelo, por exemplo de lançamento do CD, já não tem mais esse formato. Então, as pessoas estão preferindo lançar *single*... Hoje, a gente tem que entender disso tudo. Antigamente, a Sony Music, a Universal, a Som Livre, seja lá quem for, entendia daquilo, e a gente fazia uma parceria, o que era muito bom porque a gente já tinha muita coisa para cuidar. Esse empresário, se o seu artista for também um compositor, aí vem um outro mundo vasto, um outro mundo chato e técnico. É isso que eu falo... Nós temos sim advogados qualificados, que trabalham com isso, mas é importante também que o empresário entenda essa coisa. Não é uma matéria fácil. Não é uma matéria que a gente aprende em qualquer lugar, mesmo que você busque o conhecimento, eu acho que você só vai aprender fazendo mesmo e perguntando. E eu acho que o segredo é sempre você se assessorar de bons advogados em tudo porque no nosso mercado tudo é muito confuso, desde uma questão contratual até uma questão trabalhista. Porque a gente não tem a regulamentação do músico e da equipe. E a gente opera de uma maneira diferente. Não é um emprego de músico ou de técnico igual aos outros. O seu trabalho na sua casa, sei lá, o seu motorista, ele vai ter um horário e tal. Já o músico, por si só, ele pode trabalhar com outras pessoas, e os horários são outros horários. E o deslocamento é sempre muito complicado. Então, a gente é de uma classe muito desunida, mas também porque as pessoas não sabem assim, “cada macaco no seu galho”, qual é o seu galho, entendeu? E às vezes você vê muito isso: pessoas fazendo funções que não são para ela, entendeu? Por exemplo, eu sou empresária e produtora, e outro dia o meu filho falou assim: “Mãe, tem que trocar a corda desse violão aqui”. Aí eu falei “Se sua mãe começar a trocar corda de violão é porque a firma vai mal. Eu em quase 40 anos de trabalho com seu pai, nunca troquei uma corda de violão e sim o holding dele, que está lá sempre”. Enfim, então, já começa - de cara - que a gente não sabe direito qual é esse papel e, mesmo sabendo esse papel, a gente não tem como se qualificar. Eu procuro saber muito isso porque é uma diretoria de empresários. Nós não somos sócios da associação. Nós trabalhamos para uma associação de músicos, autores e intérpretes. Eu acho que funciona, mas ao mesmo tempo, não pode virar uma associação de empresário porque a gente vai ter interesses que podem ser até conflitantes porque o nosso papel é representar. Mas, no entanto, têm empresários, por exemplo, que representam muito, que podem representar muito como um ativo na vida de um artista. Nós somos altamente substituíveis. O artista não. Por isso que tem que ser uma coisa bem remunerada. Por exemplo, eu “faço” um artista hoje e eu vou empenhar meu trabalho, vou empenhar meu dinheiro, meu escritório, aquele artista amanhã resolve não mais (claro que você tem que ter

contratos, tudo isso, mas é que nem casamento. Na hora que não dá mais, não dá mais. Não adianta forçar a barra), o artista vai embora com o ativo dele. Ele já está colocado no mercado, ele já isso, ele já aquilo. E nós, não. Então, é esse peso que eu acho que muitos artistas não entendem isso. Muita gente que quer vir trabalhar comigo, eu brinco “não, não, porque eu sou muito cara”, entendeu? Porque eu acho isso, o que você está fazendo ali, você volta para o mercado e, de repente, aquele artista ali vai embora com o seu ativo, o que está certo, porque o artista é insubstituível. Nós é que somos substituíveis. Eu falo sempre isso para a minha equipe. Se eu morrer amanhã, o Caetano vai ter um ótimo empresário. Já tem em testamento nomes para indicar para assinar por mim, enfim, porque eu tenho o maior medo. Eu sou muito a estrutura da família. Então, eu tenho meu testamento detalhado. Assim, minha prima que assinaria por mim, porque eu sei que são quatro artistas: o Caetano, o Moreno e os nossos outros dois filhos, que não têm noção exatamente disso que você está me perguntando do que é um empresário musical. Então, é uma coisa que a gente realmente ainda precisa trabalhar muito, esclarecer e também mostrar para os artistas a importância dos empresários.

[Pesquisadora]: Então, continuando... Você falou bastante sobre o papel do empresário, que é algo que eu procuro também sistematizar porque, para quem quiser começar, saber por onde dar o primeiro passo. E aí, para isso, eu fui pesquisar artigos que falassem sobre essa atividade, eu fui pesquisar livros. Eu li o livro do Midani, do Mazolla.

[Entrevistado 3]: Eu tenho vontade de fazer um livro.

[Pesquisadora]: Ah, você deveria.

[Entrevistado 3]: Quer fazer comigo? Eu não tenho capacidade de fazer isso sozinha. Eu preciso de um *ghost writer* e também ver que pegada... porque o meu livro, eu gostaria que fosse um livro de beabá da produção, assim... para as pessoas entenderem que a primeira coisa que você tem que ter é vocação. Vocação não é talento. Talento você tem que ter também

[Pesquisadora]: Eu quero ir nessa mesma pegada que você falou porque eu acho que a gente tem que oferecer esse tipo de serviço.

[Entrevistado 3]: Total. E aí, às vezes a pessoa pode ser muito qualificada para uma coisa, mas não para outra. Então, eu vou te dar um exemplo, assim. Uma equipe de cinema... A coisa mais parecida com uma equipe de cinema é o Exército. Se aqueles departamentos... o departamento da Inteligência, da Artilharia, da Alimentação, se aquilo não funcionar de uma vez só, todo mundo na mesma sintonia, vai dar errado. Então, eu sempre falo isso. Se você é uma pessoa mais introspectiva, vai mais para uma área de planilhas, se a pessoa é boa em Matemática, em Logística. Não dá para colocar no *front*, uma pessoa que é mais nervosa. Outro dia tive [inaudível], eu falei “gente, você vai enfartar. Você não vai aguentar”. Às vezes, eu mesma falo isso, que eu tinha que ser um monge budista e não uma empresária. Então, assim, não é uma coisa que qualquer pessoa pode fazer. Você tem que ter uma habilidade para aquilo. E dentro do mundo de produção, de entretenimento, de uma indústria criativa, tem lugar para todo mundo: do mais introspectivo ao mais extrovertido. Uns que gostam de lidar mais com isso, outros que gostam mais daquilo, com coisas mais introspectivas, mais reflexivas. Você pode ser um editor de videoclipe, você pode ser... se você gosta de mexer com isso. Então, eu tinha vontade de fazer um livro para as pessoas entenderem. Outra coisa, eu não sou uma pessoa careta, mas outra coisa que me irrita é ver produtor com latinha de cerveja na mão. Eu sou a primeira pessoa a falar “espera o baile acabar”.

[Pesquisadora]: Você não faria isso em um escritório, por exemplo.

[Entrevistado 3]: Exatamente. As pessoas já acham que a gente está ali para se divertir. As pessoas estão ali se divertindo. Nós não estamos ali “se divertindo” (sic). A atenção tem que estar ali. Eu bebo. Mas eu espero o show acabar. Esse tom de que a gente trabalha em uma coisa onde é diversão, eu acho que atrapalha muito. As pessoas entram muito no *business* da gente achando que é uma vida muito mais divertida, que é glamour. E não é. Muito pelo contrário. É uma vida que você lida toda hora com transporte, que é cancelado, depende do tempo, depende de milhões de coisas. E é o contrário. As pessoas falam “ah, você vai agora para a Europa”. Eu falo: “Amor, é hotel, van e avião. Hotel, teatro, van e avião”. Tem noite que você acorda e você não lembra onde você está. Você fala “Meu Deus, onde eu estou?” Em algum lugar da Itália, em algum lugar da Europa. Ele nem sabia e ele disse que nem queria saber. Ele disse que iria junto e tal. Então, eu acho assim, as pessoas têm muitas fantasias nessa questão do trabalho do *show business*, entendeu?

[Pesquisadora]: E nessa pesquisa que eu fiz com o material prévio, eu não encontrei nenhum artigo sobre empresariamento artístico. Nas bibliografias que eu li, ninguém falava sobre isso. Mesmo bibliografias de artistas. Por que que ninguém fala do empresário? Por que ele é tão invisibilizado? Ou pior, quando a gente vê uma matéria sobre o assunto, é sempre num contexto negativo?

[Entrevistado 3]: Por isso quando eu comecei a trabalhar com o Caetano, o Guilherme Araújo tinha aberto uma Editora e tinha todas as músicas do Caetano editadas. Como eu vou falar isso sem ser politicamente incorreta?

[Pesquisadora]: Eu posso cortar.

[Entrevistado 3]: Alguns artistas que trabalhavam com ele, que estavam na mesma situação, processaram eles e levaram anos. Eu fiz um acordo com ele. Eu achava que ele tinha direito àquilo (e ele tinha). O problema do Guilherme é que ele não tinha herdeiros. Então, a gente ia ter que lidar com coisas que seria edição de direito autoral, que depende de uma pessoa que entenda daquilo. Isso acontece muito. Quando a pessoa morre e os herdeiros, sejam eles detentores de editoriais ou de autor, não sabem lidar com aquilo e acaba prejudicando o negócio. Então, eu acabei fazendo um acordo com ele, o Guilherme Araújo, que é um grande empresário, não era um produtor, era um empresário mesmo, mas atuou também porque tem uma hora que, no início da vida, que você também tem que atuar como produtor, senão aquilo não acontece. Eu brinco sempre que você tem que saber de tudo, desde o suquinho de uva do Caetano até o contrato mais difícil da carreira dele.

[Pesquisadora]: Todas as planilhas, todos os cronogramas...

[Entrevistado 3]: Eu posso ser até melhor em algumas coisas, como você é melhor em outras. Por exemplo, a Susy, do Djavan, ela é a louca da planilha. É a louca da cláusula de contrato. Ela sabe detalhezinhos de royalties. Ela passa muito tempo vendo isso, tempo de estrada, sabe muito. Então, a gente fica brincando. Cada um sabe um pouco de uma coisa e passa aquele *know how* para a outra pessoa. Então, eu acho que o fato da Associação ser dos artistas, mas administrada pelos empresários é um pouco de uma receita que dá certo porque se depender deles, nada disso vai dar certo. Porque não é trabalho deles mesmo. Isso é muito chato e muito técnico.

[Pesquisadora]: Quando eu perguntei para os empresários se eles achavam importante a existência de uma Associação, só 40% disseram que sim. Alguns até disseram que faziam parte. Por que você acha que tem essa resistência tão grande assim numa cultura mais associativista e até no próprio compartilhamento de informação? Eu tive dificuldade com alguns empresários que me negaram entrevista, que não quiseram abrir informações. E a ideia de quem está de fora é de que é um clube fechado em que você não consegue entrar. O que você acha?

[Entrevistado 3]: A gente tem muitos segmentos, né? E a gente não tem essa tradição de Associação. Nos Estados Unidos, tem associação dos roteiristas, por exemplo. Lembra que fizeram greve? Por exemplo, agora, nesse momento, o Steven Spielberg protesta para que os filmes da Netflix e da Amazon não sejam indicados para o Oscar, por uma simples razão: porque eles não abrem. Como você vai dizer quantas toneladas de soja eu vendi? É uma indústria, uma indústria poderosíssima. Tem que ter muita transparência em tudo. Eu não sei quem foram esses, mas eu acho que também, no caso da gente, quando a associação foi criada foi para ser uma associação de mercado. É uma associação que visa o *main stream*. E foi o caso da gente. E dentro do *main stream*, digamos assim, têm muitos segmentos. Muitos segmentos que são culturas completamente diferentes. Então, eu acho que também é um pouco de medo de se deparar com *modus operandi*, não estou acusando ninguém não, hein, gente? Pelo amor de Deus...

[Pesquisadora]: Não, de jeito nenhum...

[Entrevistado 3]: Mas eu acho que é um pouco de medo e um pouco de falta de cultura do brasileiro de se unir. Até de se unir nessas questões de como a gente receber... que é o caso de uma associação. Mas os artistas entendendo o trabalho da gente fica muito mais fácil da gente cobrar. Vou te dar um exemplo, que é um exemplo que é necessário no mercado, mas que é um exemplo, que é uma faca de dois gumes, que é a questão do empresário tirar do bruto. O que acontece? Ao mesmo tempo, o empresário não está se responsabilizando. O que é o bruto? Por exemplo, eu tenho um cachê de R\$ 100 mil. Eu vou lá e tiro meus 20, 30%, seja lá o que for, e o artista paga tudo. Ora, se você está administrando aqueles custos é justo que você tenha uma percentagem maior e você receba sobre o líquido. Porém, já aconteceu isso comigo, têm momentos que você também não quer arcar ou não está de acordo. Vou te dar um

exemplo simples: show da Baby do Brasil, produzido pelo Pedro Baby. E aí ele queria cinco metais e aquilo estava inviabilizando, o show não vendia. Aí eu falei o seguinte: “Pedro, eu vou ganhar do bruto e você vai fazer a produção que você quiser. Daqui a pouco eu vou estar ganhando mais que você”. Não deu outra. Aí ele cortou a banda, ele viu que aquilo era gasto demais. Mas, ao mesmo tempo, tem artista que pira, que prefere não receber nada e ter uma equipe de 30 pessoas. *Whatever*. E aí você também tem que chegar num acordo porque você também não está de acordo com determinados gastos. Exemplo: o músico ia lá e perdia o voo. Aí ele ficava com pena e falava “ah, emite outro”. Aí eu falava “Pedro, vocês vão ganhar menos do que eu daqui a pouco”. Aí a pessoa sentindo na pele, é mais fácil de você ver. Então, tem uma educação do artista, que também não existe. E também têm muitos artistas também que querem e se acham empresários de si só, uns competentes e outros não. Anitta, por exemplo, está dando um show. Ela empresária, como essa figura, ela coloca departamentos abaixo, mas ela é a artista e a empresária. E tem outros que acham que são empresários e não têm noção do dinheiro que estão perdendo se achando empresários. Como a gente está falando de arte, de artistas, não é parecido com nada, não é um enlatado. Eu falo isso “gente, a minha preocupação é desde o que o Caetano vai comer a tudo”. Porque se ele comer uma comida ruim e tiver uma dor de barriga, não tem show. Então, essa coisa do *personal assistant*, que vai ficar muito próximo, é muito importante. Ter onde o cara vai sentar, ver onde ele vai descansar, olhar se o hotel não tem uma obra ao lado porque a gente dorme de dia, de manhã, porque trabalha à noite. Então, dorme de dia. Então, são detalhes que fogem muito da regra. Então, você tem que estar muito por dentro do mercado. Voos cancelados, greve. Eu lembro até hoje que era greve no Canal da Mancha. A gente não tinha como atravessar. Tivemos um prejuízo de US\$ 20 mil dólares por um motivo de força maior. A gente contratou um jatinho e voou de Londres para Paris. Era o único jeito. Acontece. Tem que saber lidar com isso. Tem que fazer contratos... por exemplo, eu morri de rir outro dia... o mesmo contrato que eu fiz depôs contra mim porque no meu contrato com Caetano, eu dizia que nenhum show poderia ter nenhuma manifestação política. Aí a gente queria mandar um “Lula Livre” e não podia, entendeu? Então, é isso que estou de dizendo... você tem que estar o tempo inteiro se adaptando. O meu Jurídico falou “Paula...”... Tudo bem, o Caetano falou, o Moreno mandou lá e tal... É claro que eu não... Mas poderia... É claro que quando é sucesso, quando dá certo, está tudo lindo, né? Quando dá errado, o problema é da produção. Aí a chefe da produção é o empresário, então... A coisa do empresariamento é tão fluente, tão dependendo das situações, que você tem que estar atento o tempo inteiro. Há uns tempos atrás

a coisa era uma, agora é outra. Agora já interessa mais ao artista poder se manifestar politicamente. E era uma cláusula antiga. A gente não quer chegar num show de Prefeitura e o prefeito estar lá, assim... e ao mesmo tempo tem que ser recíproco [inaudível] Então, muitas vezes, você tem que ter um jogo de cintura.

[Pesquisadora]: Eu trabalhei 15 anos com a Beth Carvalho. Uma vez ela, na época do *impeachment*...

[Entrevistado 3]: Você era produtora dela? Você também trabalha como empresária?

[Pesquisadora]: Eu sou casada com o Afonso. Eu sou sócia do Afonso no escritório e trabalho com produção há 22 anos e agora estou fazendo um Mestrado e me voltando mais para a carreira acadêmica justamente por perceber a necessidade e todas as fragilidades.

[Entrevistado 3]: Com a Beth, por exemplo, você tinha que fazer produção de rampa senão ela não subiria no palco.

[Pesquisadora]: Exatamente. Mas uma vez ela levantou uma faixa, na época do impeachment “Viva a democracia”. E dava problema com os contratantes, mesmo sendo uma mensagem como essa “Viva a democracia”, que era a coisa mais light, que se podia dizer naquele momento. Mas você tocou num ponto superimportante, que é a relação de percentual entre o artista e o empresário e uma das coisas que eu vi na minha pesquisa...

[Entrevistado 3]: [pausa para apresentar Mari] Nós estamos fazendo uma entrevista aqui para um estudo dela, que é maravilhoso, olha aqui. Ela é sócia e esposa de um dos nossos diretores.

[Pesquisadora]: É... eu evito me apresentar dessa forma por razões feministas. Mas, enfim, é fato também, né? Não tenho vergonha disso. Muito pelo contrário. Tenho o maior orgulho.

[Entrevistado 3]: Eu também me orgulho disso. Eu tive chance de ter uma profissão que, por necessidade doméstica me tornou uma grande profissional.

[Pesquisadora]: Mas uma das coisas que eu identifiquei é que quando eu pergunto para o artista qual é a natureza da relação dele com o empresário, ele me responde que é uma relação

de prestação de serviços. Quando eu pergunto para o empresário qual a natureza dele com o artista, ele fala que é uma sociedade. A gente vê que tem um *gap* aí importante na percepção de um e na percepção de outro.

[Entrevistado 3]: Não tem como não ser prestação de serviços porque o seu trabalho depende da pessoa. É o que eu falo com os artistas, os artistas novos: se você usar cocaína, não me interessa trabalhar. Porque se o artista não tiver capacidade de entregar o que eu também estou junto com ele, me comprometendo de entregar, é uma sociedade, não é uma prestação de serviços. Porque se o artista estiver mal ali, tipo Beth, coitada, estava com um problema de saúde... Você vai dizer “eu sou um prestador de serviços” e não vai tomar conta dela no pessoal e não vai correr os riscos que com um artista acontece. Uma dor de barriga, o problema é meu também. Eles não podem achar que é simplesmente uma prestação de serviços porque a gente passa riscos, que a gente não passaria numa prestação de serviços. Se eu sou engenheiro e faço uma obra, eu não dependo do dono da casa. Prestei meu serviço e fui embora. Aquilo ali, a natureza daquele serviço está com você, ali naquele momento. Você pode ter até contratos que a pessoa te faça uma prestação de serviços. OK. Aquela empresa te coloca à disposição... Mas eu acho que tem uma natureza sim, de no mínimo, parceria, uma *joint venture*... o Jurídico vai encontrar palavras que te situem nessa relação porque é o seu dinheiro ali também. Se o artista resolve cancelar um show, você também vai perder.

[Pesquisadora]: Outro *gap* que eu identifiquei também, quando eu pergunto para o artista, qual a expectativa dele em relação ao empresário, ele diz que é a capacidade de abrir novos mercados. Mas quando eu pergunto para o empresário, qual é a expectativa dele em relação ao artista, ele me diz que é ganhar dinheiro, que é isso que o artista quer. O que você acha dessa diferença?

[Entrevistado 3]: Eu acho que (por isso é muito importante esses estudos), eu acho que a gente sabe muito pouco dos departamentos e que departamentos todos são esses. E ainda mais com o mundo agora, a gente ficou com a sobrecarga toda do Marketing e de venda. A partir do momento que tudo virou digital, a venda também passa a ser da gente. Então, eu acho que existe uma ignorância muito grande em relação aos empresários e aos artistas também. Por isso que eu sempre digo isso, assim... outro dia, tinha um colega meu, que estava empresariando um artista, e o artista resolveu ir embora e virou tudo um inferno porque não

tinha um contrato. Vou te dar um exemplo. A gente discute muito isso. Cláusula rescisória de artista. Você foi lá e investiu. Você pode colocar uma multa de quebra de contrato ou você pode colocar alguns shows, mas se aquele artista não bombou, o que adianta você ter dez shows daquele artista, se você não vai conseguir vender? Você está entendendo? Eu acho que existe muito pouco conhecimento...

[Pesquisadora]: Eu vou te fazer só mais uma pergunta para não tomar muito o seu tempo.

[Entrevistado 3]: Outra coisa, Anitta, lembrou de alguma coisa, me manda um áudio.

[Pesquisadora]: Na sua opinião, tem espaço para novos empresários? Que características esses novos profissionais precisam ter?

[Pausa para receber uma pessoa]

[Entrevistado 3]: Eu acho que, coitados, espaço tem, demanda tem. Mas não tem formação. A gente precisa começar a ter curso técnico. Várias pessoas que vem falar comigo sobre plano de governo comigo, vou te dar um exemplo, que foge um pouco do empresariamento, mas é dentro do *show business*: o Rock in Rio traz 200 pessoas de fora. Por que? Porque você não tem quem mexa num sistema de som mais avançado, num palco retrátil sei lá das quantas, entendeu? A gente precisa ter formação técnica nesse mercado inteiro, seja empresário, seja produtor, seja cenógrafo, seja iluminador, técnico de som, holding, carregador... para você carregar um instrumento, você não carrega um piano... o cara para carregar um piano tem que saber, ele vai aprender com o avó dele, que era um carregador de piano... Um cara que carrega um piano, não carrega como carrega um case normal, entendeu? É isso que eu estou falando... São muitas nuances. O que falta é preparo técnico. Eu acho que é curso preparatório.

[Pesquisadora]: Foi um superprazer te conhecer pessoalmente.

[Entrevistado 3]: Qualquer coisa que você precisar, pode mandar, que a gente é rápido.

[Pesquisadora]: Outra coisa que eu quero te pedir. Eu estou refazendo essa pesquisa que a Mari está lendo e eu estou coletando respostas de um formulário online. Eu vou te mandar esse formulário.

[Entrevistado 3]: A gente divulga. Até pela 342 Artes.

[Pesquisadora]: O que você puder fazer... porque quanto mais respostas eu tiver, mais representativo fica, mais fiel fica ao panorama do mercado mesmo. Bom... obrigada de novo.

Entrevista 4: Jorge Lopes

1h07'05''

[Pesquisadora]: ... é o só um panorama do que eu faço, qual o tipo de relação... e a gente percebe que tem uma diferença de como os artistas veem a relação com os empresários e como os artistas veem as relação com os empresários. A maioria dos artistas entende que é uma prestação de serviços, enquanto a maioria dos empresários entende que é uma sociedade. Da mesma forma, quando a gente pergunta...

[Jorge Lopes]: Eu diria que numa sociedade, você teria que ter aporte de até 50% do negócio. Claro que você pode ter um artista, que não representa muito e ele pode aceitar 50% do negócio. Em geral, os artistas que aceitam esse modelo inicialmente, ficam infelizes quando eles estouram e muitas das vezes, eles querem rever as condições, e isso também é ruim para o empresário que investiu. Existem empresários, onde ele tem uma participação de 10% ou 20% da receita do artista e nesse caso trata-se de uma prestação de serviço, não cabendo sociedade. Se você é sócio, tem que dar 50%. Na Biscoito Fino, não temos esse tipo de modelo, até porque não há investimentos nesse área e nem uma área que cuide disso. Poucas gravadoras, eu acho, são sócias de artista. As gravadoras pegam um percentual ou pega show do artista.

[Pesquisadora]: É... você está trazendo uma perspectiva que eu não tinha considerado, que é a questão do percentual. Quando eu falo de sociedade, na minha pergunta, eu estou falando de ter uma participação no resultado. Porque tem empresários... Eu maquiei cinco modelos de negócios. Um deles, por exemplo, é quando o artista é empresário, que ele contrata alguém, paga um fixo para essa pessoa, aí eu entendo que é uma prestação de serviços.

[Jorge Lopes]: Mas aí, vamos lá, você tem um empresário que cobra 20% de tudo que o artista ganha, correto? Se ele não põe aporte, eu acho que isso é uma prestação de serviço. Ele vai no risco, ele ganha no êxito. Esse é o nome do jogo.

[Pesquisadora]: E se ele entra com o aporte, dentro da proporção dele?

[Jorge Lopes]: Aí você pode considerar que ele é uma sociedade, onde ele é um sócio minoritário. Os artistas muitas vezes, podem achar exagerados os ganhos do empresário e começam a querer rever o modelo, o que na maioria das vezes, não é justo com o empresário. Muitos dos empresários que retêm 50%, trabalhou muito para "estourar" o artista e, as vezes, o artista não quer considerar o que foi feito, quer considerar somente o momento. Ele acha que você está explorando ele.

[Pesquisadora]: O artista gasta tudo, né?

[Jorge Lopes]: Os artistas, em geral, cometem muitos erros, gasta muito, não pensa no futuro e aí, pode complicar.

[Pesquisadora]: Está gravando, mas pode deixar que eu edito.

[Jorge Lopes]: Os artistas deveriam pensar muito mais na música, na performance do que no negócio em si. Devem, na medida do possível, para os empresários pensarem suas carreiras, tanto no que tange as coisas pessoais, quando a parte de contato com as gravadoras e empresas que os apoiam..

[Pesquisadora]: ... dentro do que foi acordado.

[Jorge Lopes]: Se você tem um artista iniciante, começando do zero, e se ele tem uma proposta de um investidor / empresário é justo pedir 50% de receita do artista. Agora, se ele vai valer mais daqui a três, quatro anos, do que você investiu, isso é merecido, você está ali para fazer isso. Se o artista ganha 1 milhão hoje e anteriormente ganhava 100 mil o empresário tem direito à 500 mil. Agora, se o artista não está mais satisfeito com essa negociação, sente e renegocia. Aqui na Biscoito, por exemplo, a gente não tem esse tipo de trabalho porque a gente não tem esse perfil. Precisariamos ter uma pessoa de "shows" aqui dentro fomentando esses artistas. Que artistas são esses? São artistas do funk, artistas do sertanejo porque artistas do perfil Biscoito Fino, é muito difícil você pegar um pouco da fatia do show. Os artistas estabelecidos, que já possuem um nome nacional, não quer dar show para as gravadoras e nem percentual, porque julgam, que eles conquistaram esse mercado, e não a gravadora. Isso só seria factível para artistas novos, onde se investiria, para quem sabe daqui a 3 ou 5 anos se

recuperar o investimento. Esse negócio é de alto risco, e demanda tempo e conhecimento, que em geral as gravadoras não tem.

[Pesquisadora]: Puxando esse gancho que você falou sobre a briga que acontece entre os artistas e os empresários, especialmente, depois que as coisas dão certo, eu também observei que a maior parte das notícias que você vê nos jornais sobre empresários, sobre empresariamento, são negativas. É uma profissão que é vista, muitas vezes, de uma forma negativa, como se fosse um atravessador, como se fosse um aproveitador. Você atribui isso a algum fato específico? Qual é o seu ponto de vista?

[Jorge Lopes]: Eu atribuo isso à falta de profissionalismo e poucos possuem uma estrutura mínima que atenda o artista. Uma coisa é ser gestor de talento, gestão de artista. Lá fora, por exemplo eles tem mais estrutura e fazem esse trabalho bem melhor. Você tem gestão. O empresário, cuida do artista como um todo, (carreira, investimentos, contratos, relação com a gravadora entre outros) O Brasil ainda não evoluiu para isso. Então, nos Estados Unidos ele entrega o show para uma empresa que só cuida da venda. Essa empresa, compra do artista/empresário tantos shows por um determinado valor e as vezes nem sabe para quem está vendendo, e as vezes nem saber. Ele vai lá e deposita os valores desses shows. Tem que ter umas regras, é claro, mas não é o empresário que faz isso. O Empresário fala com a gravadora, cuida do patrimônio pessoal do artista, cuida hoje das redes sociais dele, cuida da estratégia artística e as vezes, do repertório.

[Pesquisadora]: É uma visão mais estratégica e menos operacional.

[Jorge Lopes]: Por isso que aqui o empresário as vezes é considerado um ‘atravessador’, um vendedor de show, quando ele é muito mais que isso. Em muitos casos, **o empresário**. sugere uma música, escolhe repertório. sugere um projeto e o artista estoura nacionalmente e muitas vezes é mérito do empresário. O fato é que, quando o artista estoura e ganha muito dinheiro, é mérito do artista. Os artistas acham que o empresário está ganhando muito dinheiro, mas esquecem o que o empresário fez, né? Não importa se o empresário é considerado vendedor, atravessador. Eu me lembro que teve algumas situações de alguns artistas, de empresários que foram mandados embora por telefone, pelo whatsapp “Olha, eu não quero mais trabalhar com

você”. Artista grande, hein! O empresário ficou ficou quatro anos com o artista, ralando, e as vezes o contrato é rompido sem explicação.

Os artistas precisam de gente que venda o show dele, que gerencie a carreira dele. Mas é que essa coisa de vender o show denota muito isso que você falou, uma coisa menor, simples. Na minha opinião, isso também não é simples. Parece que vender show é fácil, mas não é. Hoje, principalmente no cenário, nessa crise que o Brasil atravessa é uma gestão mais difícil hoje em dia.

[Pesquisadora]: É verdade.

[Jorge Lopes]: Aí você pensa não posso ter: "vou ter um empresário qualquer"? Você tem que ter um cara mais estratégico., fazendo parcerias com empresas, publicidades entre outros.

[Pesquisadora]: Senão vai entrar em roubada também, né? Porque fazer “pega ratão” é mole também, né? Difícil é fazer show bacana, corporativo, de Prefeitura...

[Jorge Lopes]: Então, eu acho que isso tudo ainda se deve muito a essa estrutura ainda muito tupiniquim no Brasil, do “meia nota”, do “faz por fora”, do “pague em dinheiro”, que tem melhorado muito e eu acho que está quase que acabando.

[Pesquisadora]: Os próprios contratantes também não são profissionais, né?

[Jorge Lopes]: se você não faz esse jogo, você está fora do negócio. O cara quer um show a R\$ 200 mil, ele te dá R\$ 100 em dinheiro e R\$ 100 em cheque. De onde vem esse dinheiro? Ninguém sabe. Isso é um dos problemas que o país tem. Então, lá fora é um pouco diferente. Essa coisa do empresariamento tem um nome, um peso, uma gerência diferente daquele que é vendedor. Eu acho que pode ter aqui no Brasil isso que tem lá fora, mais estruturado, onde você tem serviços de Marketing, onde você tem uma equipe a serviço daquele artista, pago por você e pelo seu escritório, não descontando do artista, para mostrar para ele que você faz e investe nele. Não é tirar da conta. Então, isso é uma coisa que o artista reclama. Dos meus 20%, eu gasto 10 em *overhead*, eu gasto 10 em pessoal, em criativo, e tal, tal, tal. Aí é diferente, né? Aí se eu tiro da conta do artista, boto no escritório. Aí quando começa a ganhar muito dinheiro, o artista pensa “eu estou pagando tudo”. Aí começa a dar problema.

[Pesquisadora]: E eles têm outros artistas?

[Jorge Lopes]: Sim tem outros artistas .

[Pesquisadora]: Até porque a Marina tem uma empresa de Marketing Digital, né?

[Jorge Lopes]: Então, é esse empresariamento que eu falo que está caminhando pro “tipo do Gegê”, aspas é claro, porque eu não conheço profundamente. Estou falando aqui do que eu percebo porque eu não tenho números, não tenho nada para dizer, mas acho que tem que caminhar para isso e aqui é difícil. Aí é o caso daquele escritório velho, caindo aos pedaços, aí ele fica vendendo show, ele é um mero... Isso tem muito no Brasil.

[Pesquisadora]: É o famoso ‘tirador de pedido’, né?

[Jorge Lopes]: Exatamente. Não tem o cara que faz a estratégia, né?

[Pesquisadora]: Então, para você, o papel do empresário é a estratégia?

[Jorge Lopes]: Eu acho que é estratégico e ele tem que pensar a carreira do artista a longo prazo. Agora, os empresários também às vezes entram sem aportar, não querem arriscar. Isso é um negócio de risco. Música é um negócio de risco. Você investe, investe, investe no artista e ele poderá nunca estourar. Eu me lembro de Cássia Eller, por exemplo, a gente ficou seis, sete anos sem estourar um disco dela, cara. Estourava, mas não ganhava dinheiro. Mas a gente acreditava nela. A gente apoiou muito... Tanto é que o repertório dela todo é na Universal. Ela nunca foi para outra gravadora porque a gente apoiou muito ela , porque ela precisava de recursos e tranquilidade para seguir a carreira musical,que era brilhante.Fizemos isso, porque a gente acredita nela. Então, isso que precisava fazer, que as gravadoras não fazem mais.

[Pesquisadora]: Era um outro tempo, né?

[Jorge Lopes]: Hoje em dia, as gravadoras pensam no curto prazo, o mercado da música está muito dinâmico e o consumidor mudou o hábito de consumir e ouvir música. Tudo é descartável, tudo é muito rápido.

[Pesquisadora]: Agora com a cultura do *single* mais ainda, né?

[Jorge Lopes]: O artista entra no estúdio, grava uma música, investe R\$ 2 mil reais e coloca no Digital, e depois? Quem irá trabalhar ele no digital, colocar as músicas nas playlists? Como o crítico de música vai avaliar um artista, se ele só tem 1 *single* ou um EP? O jornalista mais "tradicional" não sabe avaliar se o artista é bom ou não. Como é que ele critica um artista que tem um *single*?

[Pesquisadora]: É verdade. E a gente tem falta de críticos musicais hoje, né?

[Jorge Lopes]: Também. Os jornais acabaram, né? O Mundo mudou para o digital.

[Pesquisadora]: Antigamente tinha aquela página no Segundo Caderno, do Globo, só com as críticas. E isso tinha um valor tão grande para a indústria.

[Jorge Lopes]: Realmente tinha, mas os jornais, praticamente se acabaram. Tínhamos também as revistas semanais como *Veja*, que tinham uma grande circulação nacional e atingiam um certo público mais qualificado. Hoje sobraram poucos jornais e revistas que falem de música. Quando era no físico e o consumidor não sabia que disco comprar, a indústria fazia compilações (Melhor de, grandes sucessos,) A compilação vendia mais do que o disco, até porque custava bem menos que um disco de carreira.

[Pesquisadora]: E era bem criticado isso também, né?

[Jorge Lopes]: Mas era a cultura do mercado. Hoje é diferente a maneira que se consome o produto. Quando você passa o cursor e vai olhar as execuções, você cai para trás. Consultei no Spotify um disco do Cauby, que nós lançamos. Reparamos que esse Cd, como um todo, tinham uma média de 2k a 3k de ouvintes por faixa.. Quando uma faixa entrou em uma playlist de Bossa Nova, da Spotify, o número de ouvintes daquela faixa saltou para 800 mil. A

Playlist hoje,é quase a mesma função das compilações do passado,só que,mais fácil e rápido o acesso. As vezes entram músicas que nem são consideradas bossa nova, é uma miscelânea.....

[Pesquisadora]: É verdade. Interessante esse seu ponto de vista das *playlists* serem as compilações modernas.

[Jorge Lopes]: Sim. "Quase' os mesmos critérios ,só que com outras ferramentas com Algoritmos e "curadoria de famosos e ou pessoas influentes.

[Pesquisadora]: Essas são luxuosas, alguém entra lá e faz.

[Jorge Lopes]: Algoritmos. A gente faz playlist aqui uma atrás da outra. Agora nós fiz uma *playlist* de Dia dos Namorados. nesse caso,também usamos músicas de outros artistas. Você está fazendo sem pedir autorização. No digital, você faz com música dos outros. Nós pegamos o músicas de outras gravadoras e montamos a minha *playlist* porque achamos que aquela música é importante. Tudo bem que ele é que vai ganhar, mas como nós temos músicas nessa *playlist*, também levaremos ouvintes para nossa playlist com nosso repertório . Então, é ótimo nesse ponto de vista.

[Pesquisadora]: ... simplificação, né?

[Jorge Lopes]: Simplificou,mas tem que ter investimentos para disponibilizar o catálogo que é imenso das Multinacionais.Na verdade,com o digital,ficou mais fácil disponibilizar o Cd inteiro dos artistas.A Emi Music,havia comprado ha uns anos atrás o selo da Copacabana.e fomos avaliar os itens que não haviam sido lançados .Para nossa surpresa e alegria,encontramos mais de 30 discos de Angela Maria de carreira,que nem chegou a sair em CD.Diante disso, fizemos uma compilação dos discos. Agora com o digital,ficará mais fácil de disponibilizar esses discos históricos.Claro que esse procedimento,tem custos para digitalizar, tem um grande trabalho operacional. Para colocar esses Discos no digital , existe um investimento grande na recuperação desse máster,material gráfico,com suas respectivas autorizações e requer tempo de negociação dos dos royalties com os artistas ,para que seja disponibilizado nas lojas digitais..Nesse momento,quem esta ganhando dinheiro no

digital,são as Majors,isso porque,eles tem capilaridade,catálogos de mais de 100 anos,enquanto as independentes,estão "sofrendo" por não ter essa quantidade de produtos.

[Pesquisadora]: Eu conheço. Assisti uma palestra deles.

[Jorge Lopes]: Eles criaram um site e o próprio artista coloca seu produto nas lojas ,através deles.Eles estão agressivos dando Royalties de até 80% para o artista.O artista tem uma falsa ilusão ,achando que esta ganhando 80% e que fez um excelente negócio.Mas se você não tiver uma equipe por traz para ajudar nas ações de marketing ,não adianta ter 80% e não desenvolver o artista. O ideal,é que ele tenha uma gravadora ,que dê suporte ,para ter essas as ações e ter visibilidade. Até porque,o artista não ganha muito dinheiro com receita de royalties e sim ,com venda de show. Para isso precisa desse suporte, :Colocar a musica em uma playlist,fazer um "tutorial" para colocar no Youtube,videos,entrevistas Podcast tentar colocar em rádio,programas de T.V.Como um "entregadora"pode ajudar os artistas ,se muitas das vezes eles não tem equipe de marketing para isso e pagam royalties de até 80%??Difícil essa conta fechar..... Sabe quantas músicas se lança no mundo por dia ?

[Pesquisadora]: Não. Eu não faço ideia.

[Jorge Lopes]: Em torno de 150 mil.

[Pesquisadora]: 150 mil músicas por dia?

[Jorge Lopes]: No mundo. Lançamento de todas as sextas-feiras.

[Pesquisadora]: É muito mais música do que gente para ouvir.

[Jorge Lopes]: Na era digital,o que é fascinante, é entrar nas Lojas que você assina,Deezer ,spotify na sexta-feira, que é o dia do lançamento mundial, e perceber a infinidade de novos produtos a sua disposição,e poder escutar na hora.É bom, não é? Se eu quero comprar um CD físico,a primeira coisa que você pensa é : **onde você comprar?** Não tem mais loja. Então, hoje o mercado está assim. Está na mão das “majors” porque tem capilaridade, tem volume. A verdade é que as gravadoras viraram... eles "chamam" de gestora

de talentos, mas para mim segue sendo uma gravadora.,até porque aqui,temos estúdio. Mas as multinacionais hoje são gestoras de talento onde eles trabalham para conectar a imagem do artista aos produtos que as empresas vendem.Bom para a gravadora,para o artista e a empresa que contrata.

[Pesquisadora]: Eu ia te perguntar sobre isso, porque assim, com a crise, né? Com a transformação, na verdade, da indústria da música que veio com o digital e a indústria demorou um pouco para reagir e se integrar com essa coisa do digital, se perdeu muita receita. E aí algumas gravadoras buscaram através dos contratos 360° receitas adicionais vindas de outras atividades dos artistas. Em que medida isso se confunde com a atividade do empresário na sua opinião?

[Jorge Lopes]: A tecnologia ,sempre vem muito rápido e em muitos segmentos,não tem como acompanhar tamanha mudança .Veja que aconteceu com os jornais e as próprias Tvs que nesse momento, sofrem com o Netflix e a "Cultura do Streaming ", É um pouco equivocado dizer que a industria da música demorou a reagir ,até porque,acho que nessas novas tecnologias,sempre tem muitos entraves contratuais e muitas negociações espinhosa,que em geral não acompanham o crescimento e a nova demanda consumo.A industria,fala muito no 360°,mas acho que ainda tem muito entrave e muita onda e pouca efetividade.Por exemplo:A gravadora consegue assinar com artistas novos 360°,contudo,não basta ter essa cláusula no contrato,se o artista não gera receita.

[Pesquisadora]: Isso me interessa.

[Jorge Lopes]: O digital, no Brasil, existe" desde 2002, 2003, que ainda não representava. Mas os números começaram a ser aferidos em 2011 pela Pro-Música, antes ABPD e hoje Pró-Música, que é ligada à IFPI, que tem as informações do mundo inteiro. Então, essa é uma visão deturpada porque você imagina que naquele momento ,no digital, você tinha somente o Imusica, que, não tinham acordos com as Majors e não representava nada. Você não tinha a Apple vendendo música, e demorou a entrar no Brasil, entrou primeiro no México. Spotify não existia. Não existia quase nenhuma loja digital ,com isso, assim,criou-se um vácuo grande com a queda do físico e a demora na entrada das lojas digitais no Brasil e no mundo.,esse foi um dos problemas.

[Pesquisadora]: Spotify é de 2014, ou seja, ontem.

[Jorge Lopes]: Exatamente. assim é a indústria... Veja as TVs, estão sofrendo com a questão do Netflix, que entrou forte no mundo e em especial no Brasil. As TVs estão tentando criar suas próprias plataformas de streaming (GloboPlay) para tentar competir. pergunto? Eles demoraram a entrar? Acho que não, o consumidor não quer mais ter a posse, ele quer pagar, quando usa e acompanhar essa evolução tecnológica, aliada a mudança de comportamento dos consumidores, é um processo lento e difícil.

[pesquisadora]: Ainda não encontrou o seu prumo.

[Jorge Lopes]: Em 2011 o mercado físico era de 90%. Hoje é 0,5.% e o digital é de 99,05%.

[Pesquisadora]: Mas você fala isso daqui ou de geral?

[Jorge Lopes]: Mercado Brasileiro e quase do mundo inteiro. A indústria se reinventou rápido. Os artistas, os empresários têm essa visão. Ah, porque a indústria não percebeu... Não percebeu o que? O que Teríamos que fazer? Tinha uma questão tecnológica aí,. Nos anos 80, tinham 80% do mercado era de vinil e 20% de K-7. Naquela época, você ouvia música em formato Vinil em casa e ou rádio. O k-7 você ouvia em geral no carro. lembro que nos anos 70/80 e começo de dos 90, fomos afetados imensamente pela pirataria de k-7, em especial no Norte e Nordeste e no centro-oeste do Brasil. A indústria também era criticada, por "entregar" o mercado de K-7 aos piratas.

[Pesquisadora]: E colocava no walk-man...

[Jorge Lopes]: Nem tinha walk man... Estou falando de 70, hein. Então, você colocava o cassete ali e ouvia. Era maravilhoso. Tinha um produto. O que era pirateado? O cassete. Por que quem ia piratear o vinil? Impossível, fabricação complexa. Porque são prensas enormes, exige uma tecnologia grande. Por exemplo, a Polygram, nos anos 70, a gente tinha engenheiros alemães que vinham para cá, ficavam um mês para fazer a manutenção nas máquinas. A gente parava um mês de férias, dava férias coletivas para a fábrica, para fazer

manutenção nas máquinas com profissionais e engenheiros alemães. Como você vai fazer um vinil? Era lindo. Era 1 milhão. Quando tinha disco pirata na rua era porque o cara roubou dentro da fábrica. Aí você vem para uma tecnologia moderna, que eu adorei, substituí tudo. Eu dei meus vinis todos. Choro até hoje, mas dei. Porque o Cd veio com um som muito bom, 79 minutos de música ,contra 49 minutos do vinil e você ainda pode pular as faixas,sem risco de danificar o produto,muito bom.....

[Pesquisadora]: E digital, né?

[Jorge Lopes]: Som maravilhoso. Há quem critique que o som é isso, que o som é aquilo, mas eu acho muito xiita isso. Lindo. Aí substituímos tudo. Aí, o que aconteceu? Fizemos um produto altamente "piratiável. Porque inventaram um gravador de CD, duplicadores. Aí, po, você vendia 1 milhão de discos, em larga escala. Isso deu um problema na indústria. A pirataria no Brasil foi muito agressiva e muito mal trabalhada. Por que? Porque isso era um problema de polícia e os políticos não queriam tirar os camelôs da rua. Então, você ia no político, mas não... Pede a Nota Fiscal de compra. Mas abertamente. Vendia 500 mil, 1 milhão... Não é porcaria não. Coisa séria, grande. Tinha um cara em Goiânia que tinha um atacado só de pirata. E a polícia não prendia o cara.

[Pesquisadora]: Você acha que é por isso que as gravadoras reagiram ao digital dessa forma mais desconfiada quando teve o Napster, por exemplo?

[Jorge Lopes]: Não, porque o Napster era pirata. Ele nasceu pirata. Ele não tinha autorização para fazer aquilo. Então, você tem um problema que quando surge o Napster e o MP3 e troca de arquivos, aí você tem um problema grave porque fica incontrolável, como é hoje. Dentro da área digital tem pirata, também.

[Pesquisadora]: Já ouvi falar de programas, como Spotify, que você não paga e não pagam a ninguém...

[Jorge Lopes]: Porque os caras recebem... Por exemplo, o cara vai e grava um show ao vivo e sobe com a música. E as plataformas aceitam isso e insere uma outra música porque é uma gravação diferente e o cara não paga o artista. Está bom para você? Então, assim, por que a

indústria foi pesado contra esses caras? Porque muitas coisas acontecem assim. O cara começa ilegal e depois ele legaliza. No caso do Napster, quando ele entrou, era marginal. Então, a indústria foi lenta em combater. Porque deu um queda grande, no físico em dado momento e a indústria ficou quatro anos no vermelho, cinco anos sofrendo. Porque você tinha um digital aqui pirata, que também não tinha capilaridade, não tinha volume para sustentar isso, e começou uma queda de produto físico. E a indústria, na minha opinião, se reinventou em cinco anos. Se passar do Napster para cá, dá para falar em mais anos, e não uma década. Mas eu estou te falando de quando os números começaram a ser aferidos aqui, começaram a se falar em botar no contrato uma cláusula digital porque você tem que botar, tem que pedir autorização dos artistas. Tanto é que tem vários catálogos de artistas consagrados aí que estão sendo colocados agora porque não estava negociado no contrato e a OAB determina que no digital tem que sentar para negociar e fazer um adendo no contrato. Nós estamos fazendo isso aqui. Eu só subo no digital quando eu tenho autorização. Então, muitos catálogos Caetano, Chico... ficaram parados um tempão. Agora que entraram porque foram renegociados.

[Pesquisadora]: Quando a gente trabalhou com a Baby há dois anos atrás, ela não tinha nada ainda no digital.

[Jorge Lopes]: Porque tem que renegociar. O cara não pode botar. Aí o artista chega lá e pede 50%, de royalties e ou acha que é dona do master, que é uma coisa muito complexa. O dono do máster é quem pagou pelo máster. O máster pertence a quem paga por ele. As gravadoras, demoraram a renegociar ou negociar os royalties digitais do catálogo dos artistas consagrados e isso causou ou causa demandas judiciais demoradas. Hoje, é plausível em uma renegociação, pagar um royalties de + 15%, aos royalties antigo do artista, podendo chegar 25%, 30% ou até 35% dependendo do tamanho do artista. Hoje, a indústria tem uma redução custo de distribuição e fabricação em torno de 15, 20 e esses percentuais acaba sendo passado para melhorar os royalties do catálogo desses artistas. Cds novos, gravados agora, tem uma outra configuração, os royalties tem que ser menores.

[Pesquisadora]: Entendi.

[Jorge Lopes]: Então, a indústria não está perdendo nada. Muito pelo contrário, está ganhando. Por exemplo os royalties autorais, são pagos pelas lojas e isso acaba dando mais

ganho para indústria. Eles pagam 12%. . A indústria se reinventou, na minha opinião, não perdeu tanto tempo como o mercado diz... Os números de digital de 2011, comparado com os de hoje. 2019, são insignificantes. Hoje, então, nem se fala. De 2011 para 2016, o digital já estava com 70%. Então, foi rápido.

[Pesquisadora]: E tem um entusiasmo grande no momento com relação ao futuro da indústria fonográfica.

[Jorge Lopes]: Já foi, já se reinventou. E te digo isso... estão nadando de braçada, ganhando muito dinheiro. O cara não fala com loja, ele não fala com fábrica, ele não fala transportadora, ele não tem inadimplência, ou seja, diminuiu os riscos.

[Pesquisadora]: Não tem que gerir estoque.

[Jorge Lopes]: Sobe a música e o consumidor ouve ,se a informação chega a ele e a receita começa a aparecer, pouca ,mas aparece.

[Pesquisadora]: E voltando à questão...

[Jorge Lopes] Para o artista ,é importante ,porque ele pode disponibilizar o catálogo dele nas plataformas, custo baixo. Por exemplo, uma coisa que a indústria pode fazer é falar para o artista “vamos disponibilizar todo o seu catálogo aqui e iremos melhorar seus royalties. esse custos para indústria é facilmente recuperável. A indústria pode até dar nessa nova autorização ,um pequeno adiantamento para o artista. Mas ninguém pensa nisso.

[Pesquisadora]: E aí, nesse caso, o empresário teria um papel importante também na proatividade dessas iniciativas, né?

[Jorge Lopes]: O empresário tem que fazer duas coisas. Primeiro, olhar o artista, verificar todo o acervo de seu artista e propor /negociar com as gravadoras, o que dá para renegociar, O que é possível renegocia e/ou disponibilizar esse conteúdo nas plataformas. O que o artista quer ,é ver o disco dele na loja, mas ele não vê mais. Já não viu , quando o mercado era voluntarioso. Hoje, então, ele não vai ver porque não tem loja. A Americanas está diminuindo

as atividades nesse segmento,, a Saraiva e a Cultura estão em recuperação Judicial,difícil,só temos o digital.....

[Pesquisadora]: Tem um mercado mais de nicho que ainda tem gente interessada.

[Jorge Lopes]: Estamos negociando com lojas que são concordatárias. Ainda temos consumidores para o físico. Para o artista,ainda é importante ter o Cd físico,pois ele entrega esses cds na imprensa,nas TVs e para outros meios.. Fiz um modelo de contrato de consignação,diminui o risco de cliente e nosso também.

[Pesquisadora]: E o seu dinheiro está garantido.

[Jorge Lopes]:Para nós isso é muito bom,entra mais dinheiro e atendemos as demandas do artista.Como outras gravadoras não fazem esse tipo de negociação,atrapalha muito,porque as lojas precisam muito ter cd de outros artistas em suas lojas e isso ,não esta sendo possível.

[Pesquisadora]: Do ponto de vista do negócio, mas não no ponto de vista do propósito, talvez.

[Jorge Lopes]: Hoje temos duas grandes gravadoras e duas grandes lojas. Duas grandes gravadoras: Sony e Universal porque elas compraram as outras duas, a BMG e a Emi Music no mundo. Aí você tem Universal com EMI. e a Sony Music com a BMG.Temos também duas grandes lojas: a Apple Music e o Spotify. Aí você tem que falar com esses caras. O volume de catálogo que a Universal e a Sony, a própria Warner, possuem,é impressionante. No digital,imagina que tudo que se ouve ,pertence a 3 multinacionais e uma nacional forte. (Som Livre).

[Pausa para despedir de alguém que estava saindo]

[Jorge Lopes]: As menores fenecem porque. não possuem catálogo. Os caras têm disco do Donga, tem disco do Billy Holliday, U2 é Universal, Michael Jackson é Sony. No mundo. A indústria se reinventou, está nadando de braçada, está ganhando dinheiro à beça porque... claro que ela investe... ela tem os funks, os sertanejos, um investimento de Marketing, mas o risco do negócio nesse tocante à distribuição foi reduzido a zero. O risco é achar um artista,

produzir um artista e marketear. Antes ele tinha que achar um artista, fabricar o disco, colocar na loja, marketear. O disco não funcionou, o artista não funcionou, perdeu tudo. Perdeu a gravação ,perdeu no marketing e na fabrica.. Hoje essa linha não tem mais. E detalhe: você sobe todo seu catálogo sem custo. Quer dizer, sem custo que eu quero dizer é o seguinte, você pode ir botando produto. Eu fico aí brigando para colocar produto de 2004, 2005, não tem direito e vê se o cara estende para colocar produto e sobe e deixa lá. Uma hora um cara coloca uma música, pinga, entra no bolo e vai somando. Por isso que eu digo que virou uma editora.

[Pesquisadora]: Onde pinga não seca, né?

[Jorge Lopes]: Exatamente. Bom esse texto.

[Pesquisadora]: Essa coisa de achar de o empresário achar que a gravadora... não, não... quem dormiu no ponto foi a TV, que foi comida pela Netflix e pela Amazon. Quem dormiu no ponto foi os Varejos, que não viram que a Amazon estava entrando no mundo inteiro e demoraram. A venda de online cresce de 20 a 25% ao ano. Eu, por exemplo, estou vendendo à beça no online, eu vendo direto para o consumidor e uso as redes sociais porque sem...

[Pesquisadora]: Porque você compra no online também. O digital entrou na nossa vida de um jeito que antigamente tinham muito receio e tal... Hoje mesmo eu fiz uma compra online, eu precisava mandar umas flores, rapidamente entrei na Internet, não precisei ligar para ninguém, coloquei o cartão de crédito e ainda recebo a notificação “saiu para entrega”, “entregou” e tudo mais.

[Jorge Lopes]: O que a gente está fazendo aqui, precisa melhorar muito nosso serviço ainda, mas o básico a gente tem, a gente tem os caras cadastrados e a gente trabalha o cara lá. Todo nosso trabalho digital fala do físico. A gente tem que fazer isso. É um engano dizer isso porque uma coisa não vive sem a outra. É aquilo que eu te falo, né? Porque o catálogo é tão grande, e quando você tem dois modelos de negócios, em que ,um deles te dá 99% de receita, o outro morre.. No nosso caso,na Biscoito,ainda não. Porque no nosso caso ,ainda temos o físico e trabalhamos bem nas vendas de B2C (vendas diretas ao consumidor)Na Biscoito ,tem um departamento de vendas. Quem cuida dessas vendas/estratégias sou eu pessoalmente e nossos vendedores (12) espalhados ainda pelo brasil.. Quando nós vendemos no formato de

consignação, não gera imposto, não gera royalties para o artista porque não é venda. depois da venda realizada pelo Lojista,nós faturamos ao cliente aquilo que ele realmente vendeu e nesse momento,pagamos o autoral e o artístico e os impostos,quando inside. fato. Então, estamos falando de quantas lojas? Cinco lojas,representam 80% do meu negócio. Acho que a indústria se reinventou rápido. Então, quando os empresários falam “porque a indústria...”não é assim. Você tem um modelo de negócio lá dentro, você tem um *business plan* para cumprir, você tem uma folha de pagamento de *overhead* alta, você tem custos altos. Você faz um disco, vou te dar um exemplo, você faz um disco que custa R\$ 150 mil, por exemplo, o disco tem que vender pelo menos uns 20 mil, se eu não gastar muito em Marketing, para dar *break even*. Aí você fala assim 20 mil discos a R\$ 20,00 cada, dá R\$ 400 mil de faturamento bruto,e se você for um gênio e sobrar 30%, vai sobrar 120 e você gastou 150,só de custo de gravação.

[Pesquisadora]: O que hoje é impossível... vender 12 mil.

[Jorge Lopes]: Hoje ?Quase impossível.

[Pesquisadora]: 12 mil antigamente era.....

[Jorge Lopes]: Era fácil. Mas em tempos recentes,em 2017 ,ainda tinha mercado físico,20% hoje representa 0,5%,pode isso?

[Pesquisadora]: O Midani no livro dele, não sei se você leu, ele fala que por algum estranho ciúme, alguma situação, a relação com empresários e gravadoras sempre foi conflituosa, sempre disputaram o protagonismo nas escolhas artísticas, na direção da carreira. O que você acha disso, você percebe isso também, esse conflito entre gravadora e empresário?

[Jorge Lopes]: Tem sim e sempre vai ter. é natural que voce,gravadora,se aproxime do artista e as vezes isso pode gerar um certo ciúme . Às vezes o empresário quer ir por um caminho e a gravadora não acha bom . A gravadora ,infelizmente, está sempre trabalhando no curto prazo, não está pensando na carreira longa. As vezes é preciso pensar o artista a longo prazo,mas a industria não funciona mais assim.Ela pensa no agora,e muitos artistas os quais as gravadoras investiram anos,e nunca aconteceu,e depois saem da gravadora e no próximo disco,estoura, já vi isso acontecer. A gravadora é sempre no curto prazo. Quer sempre gravar

uma música mais popular. O cara vem com uma música nova, mas eu tenho uma ideia aqui para você fazer, que pode estourar nas rádios. as gravadoras sabem como fazer isso acontecer e conhecem bem os caminhos ,e em geral,,nesse caso,sabem mais que os empresários,isso gera ciúmes e conflitos.Penso que as gravadoras,são um "mal necessário".e são capazes,se quiserem ,de estourar artistas e fazer acontecer,e para isso,tem que ter equipe que trabalhe duro e claro,investimento e de preferência em parceria com o empresário,se não, não rola.. A maioria dos artistas independentes sofrem muito primeiro porque não tem empresário e em segundo,falta investimento.Quem vai bancar esses custos?

[Pesquisadora]: Posso te dar um?

[Jorge Lopes]: Pode.

[Pesquisadora]: O Diogo é independente hoje. Não estou brincando, Jorge.

[Jorge Lopes]: Fenece talvez não seja a palavra, mas sofrem porque não têm energia para trabalhar como uma gravadora. Por exemplo, o Djavan fez isso e voltou para a gravadora dele. O Lobão foi o primeiro que resolveu fazer independente e vendeu em banca de jornal. Lembra disso? Voltou, para a Multi nacional . Tenho diversos exemplos. Posso te dar trezentos. Dificil o empresário fazer tudo sozinho sem apoio de uma gravadora,mas tem casos que podem dar certo,O Diogo tem gente que sabe cuidar....

[Pesquisadora]: Não. Concordo.

[Jorge Lopes]: Isso é um erro dos empresários. Um erro fatal.

[Pesquisadora]: Mas é que quando a relação não está boa também...

[Jorge Lopes]: Você procura outra. Porque é igual a casamento. Mas vai acabar com o casamento? Não vai casar mais?

[Pesquisadora]: Acabar com a instituição do casamento?

[Jorge Lopes]: Se você está infeliz ,vai embora. procura outra. Agora sempre defenderei a posição de que, artistas grandes, tem que ir para gravadora grandes. As majors tem mais tem muito mais força, por exemplo, o trabalho que a Anitta está fazendo na Warner, é um trabalho bacana, muito mérito dela, também teve investimento dela e tal, mas a Warner tem um mérito nisso e, detalhe, essas gravações, esse intercâmbio, onde os artistas gravam com artistas estourados lá de fora, só uma major pode fazer.

[Pesquisadora]: Seria praticamente impossível se ela fosse independente.

[Jorge Lopes]: Difícil. E se ela tivesse, ela seria cooptada por uma multinacional e aí esse cara ia fazer isso, que está sendo feito hoje porque ela tem esse perfil de artista.

[Pesquisadora]: São papéis diferentes. Na verdade, são papéis complementares e esse conflito que ele fala, na verdade, parece mais uma coisa que não deveria existir ao trabalhar mais em parceria tendo uma visão...

[Jorge Lopes]: É falta de conhecimento do outro lado, dos dois lados. Tem uma coisa na mesa que tem que ser colocada, assim. A gravadora explicar para o cara esses problemas que ela tem de fazer o artista a curto, médio e longo prazo. E o empresário dizer porque não quer, né? Não quero fazer por causa disso, isso ou aquilo. Acho que a gente tem que pensar daqui a três, quatro anos, essas coisas. Por exemplo, no caso do Diogo, eu falei com Afonso, deixa ele no samba-raiz. Aí você está preocupada com o curto prazo. Eu sou crítico disso. Sempre fui. “Não, não dá”. Ele fez um disco que não define ele como artista e critiquei muito. Aquele do “vermelho” eu briguei com Afonso demais.

[Pesquisadora]: Mas o Diogo quis fazer, né?

[Jorge Lopes]: Mas é curto prazo. Aí o Diogo quis fazer e foi feito. “Eu quero fazer isso, quero fazer aquilo, eu acho que tem que estar nesse mercado, pegar um pessoal mais novo”. Mas o público dele é mais velho. Aí eu vou falar como gravadora. É esse o conflito que o André está falando. Porque lá atrás era diferente, principalmente os artistas populares, onde as gravadoras tinham mais ingerência nos repertórios e as vezes em acordo com empresário e as

vezes não. Não estou falando de Caetano, Milton, Chico, Bethânia, esses sempre fizeram o que quiseram e acertaram sem interferência das gravadoras e nem empresário, acho.

[Pesquisadora]: Entendi.

[Jorge Lopes]: Eu vi o empresário do Tchan, mudar uma música. e o artista mudou e a música emplacou. Quem era o artista antes, né? É o “boquinha na garrafa”. Beleza. Coloca lá uma musiquinha mais sacana.. A gravadora pensa curto prazo e as vezes o empresário também. Hoje, mais ainda do que lá atrás. Curto prazo, imediatista e volume de dinheiro. Por exemplo, Os adiantamentos que são dados hoje para esses artistas de funk (Tais como MC Kevinho, Gustavo Lima) entre outros e Sertanejos são enormes, até porque tem muitos ouvintes no digital é impressionante. São valores que nos meus 40 anos de mercado, nunca vi igual. muito dinheiro. Recupera/não sei,

[Pesquisadora]: E é uma aposta, né? Quem esse cara, Kevinho, né?

[Jorge Lopes]: Kevinho é um artista de Funk estourado.

[Pesquisadora]: É uma visão equivocada, com certeza.

[Jorge Lopes]: Eu acho que um não entende o papel do outro.

[Pesquisadora]: Exatamente. Eu acho que é uma boa conclusão sobre esse assunto.

[Jorge Lopes]: Mas porque não entende o papel? Porque não tem cartas na mesa. É tudo subterfúgio. É abraquinho, coquetel, mas ninguém fala a verdade.

[Pesquisadora]: É porque não confiam um no outro.

[Jorge Lopes]: Fala “eu quero isso, eu quero aquilo, o caminho é esse. Eu quero fazer isso desse artista. Eu quero que daqui a 3 anos ele esteja aqui”. Você não tem isso. O disco, o conceito vem muitas vezes do empresário do próprio artista. O empresário às vezes discorda do artista e concorda com a gravadora, mas não quer se expor com o artista. Ora, então, a

culpa é de quem? O Afonso me deu aquele disco e eu falei “não gosto”. Vou fazer o que? Vou jogar um máster? Não posso fazer isso com o artista. Então, entuba. Nem o Afonso pode. Ninguém pode. Então, você tem um problema a resolver. Faz o que? Gasta dinheiro, perde, sabe que você vai se ferrar naquele disco. Eu já sabia que eu ia perder dinheiro com aquele disco. Antes de vender. Mas fui para a rua. Vendi 15, 20 mil. Mas eu já sei. Não rola. Os caras de gravadora sabem.

[Pesquisadora]: Para fechar, você acha que o mercado tem espaço para novos empresários?

[Jorge Lopes]: Acho que tem muito espaço . Os artistas estão muito necessitados de empresários. Eu tenho uns artistas aqui que não têm empresário. Outro dia eu até falei com o Afonso, pega a Júlia Vargas, Nego Alvaro. Mas ele também não consegue fazer tudo.

[Pesquisadora]: Ele está atrás de artistas.

[Jorge Lopes]: No dia eu até falei com ele sobre esse assunto de empresariamento. Temos que ir fazendo novos artistas para ter uma renovação. Nós fazemos modelos de negócios bem diferentes um do outro. Mas para desenvolver novos artistas, é preciso ter empresários trabalhando esses novos artistas, se não, não anda. O maior problema que os artistas têm hoje, é exatamente esse. E detalhe: é difícil encontrar um empresário, por exemplo, que queira investir do zero. Essa crítica que o empresário faz à gravadora, a gravadora faz com o empresário. Porque a gravadora não quer começar do zero porque dispende muito dinheiro e muito trabalho. É muito risco. O empresário é a mesma coisa. Então, um fala mal do outro. Aspas para isso, claro, né? Porque ele também não quer, ele quer pegar o cara andando.

[Pesquisadora]: ... porque dá muito trabalho.

[Jorge Lopes]: Não... é porque não quer investir. Porque isso é investimento, é risco. Todo negócio tem um risco. O empresário não quer ter esse risco. E a gravadora também não. E aí, faz o que? Aí a gravadora fala assim “360”.! 360° de que? Não tem 360 do zero. O 360 não existe em gravadora. O cara pede dois shows ou três shows. 360, para mim, é produzir, fazer, vender, ser sócio do artista, botar dinheiro no show, ganhar dinheiro com show, isso é 360.

[Pesquisadora]: É... mas precisa da estrela, né? Ficar só na vaca leiteira não dá. E para ter a estrela, precisa do abacaxi.

[Jorge Lopes]: Exatamente. Ele precisa trabalhar, precisa correr atrás.

[Pesquisadora]: Falando de matriz “BCG”, no caso.

[Jorge Lopes]: Ele precisa de um menino prodígio lá, como diz o outro. Ele precisa de um produto novo para amanhã ganhar dinheiro, né? Porque os caras envelhecem, né? Aí quando você fala desse empresariamento assim de três , quatro artistas, às vezes, você não tem estrutura financeira para aguentar isso.

[Pesquisadora]: [inaudível] ambiental, né?

[Jorge Lopes]: Por exemplo, o João Mário da MPB, tem conteúdo, gravadora, empresaria .Não sei quem mais ele está empresariando, tem uns eventos que ele faz com artistas portugueses aqui e tem um conteúdo de disco gravado que dá uma sustentação para ele. Isso é uma coisa que eu achava que era natural o empresariado fazer. O empresariado bancar o disco e vender o disco. Isso é um caminho, já que a indústria não faz. Então, você grava e fica com o máster e contrata a indústria para fazer o serviço que você não sabe fazer ou que você não pode fazer. Um caminho natural que está começando a rolar, né? Por exemplo, o disco do Djavan é do Djavan. Fez para a Sony e pediu o serviço dos caras. A Sony tem estrutura e pode atender essa demanda.tem poder e tem dinheiro. Então, ele pode dizer “eu garanto isso”. Então, ele foi lá e fechou com eles. Mas o artista, segue precisando da gravadora. O máster é uma consequência. O artista, quando ele é autoral, que é o caso do Djavan, ser dono do máster é bacana. A Sony vai vender, vai dar um royalties para ele maior porque a Sony não teve investimento em máster,então, ela pode dar um royalties melhor, faz um contrato de três ou cinco anos, e vai em frente. Mas o empresariado no Brasil precisa abrir um pouco a cabeça também para outros modelos ..

[Pesquisadora]: Concordo. E eu espero que meu trabalho possa contribuir como ponto de partida para novos empresários terem um panorama do mercado para terem por onde começar. Porque hoje uma pessoa que quer ser empresária, ela faz o que? Começa por onde?

[Jorge Lopes]: Primeiro tem que ter capital, né? Porque sem capital é difícil. Eu estou te falando assim, por exemplo, você vai no BNDES e pega R\$ 2 milhões, faz uma empresa de estrutura de Marketing, desenha o projeto, começa com três, quatro pessoas. Começa a puxar artistas, começa a trabalhar. Tem que fazer acontecer. Porque assim, hoje, é tudo muito mambembe, né?

[Pesquisadora]: Às vezes é um parente, né? Inclusive todos os empresários que eu entrevistei, o próprio José Fortes, que é uma referência para o mercado.

[Jorge Lopes]: Ele é irmão dos caras, né? Ele era o quinto cara... não tocava nada e foi fazendo. Mas ele é rico. Fez bem até.

[Pesquisadora]: Claro. Ele é uma referência. Mas ninguém que eu entrevistei me disse assim “Ah, eu me planejei para ser um empresário. Eu me estruturei, eu estudei ou peguei um financiamento”. Não. Todos eles foram uma coisa que aconteceu, uma oportunidade, eles foram e se deram bem, né?

[Jorge Lopes]: Não tenha dúvida. E tem muito negócio que é assim. Não tem muito problema nisso.

[Pesquisadora]: Ah, mas eu acho que a gente pode melhorar.

[Jorge Lopes]: Isso você pode até fazer depois, né?

[Pesquisadora]: Fazer um curso, criar um curso.

[Jorge Lopes]: O meu filho trabalha com evento. O meu filho é empresário. Eu não sei fazer isso. Eu gosto de trabalhar para os outros. E pegar um pedaço do dinheiro dos outros. E ter sábado e domingo para viver.

[Pesquisadora]: Está justo.

[Jorge Lopes]: O meu filho não. O meu filho fez um teste para GloboSat para ser estagiário e passou quase em primeiro lugar. Aí quando a mulher chamou ele, ele estava na Europa. Eu liguei para ele e falei “volta. Você passou”. Ele disse “não vou voltar. quando ele voltou começou a fazer um negócio. Alugou uma casinha ali no Leblon, fez uma festinha. Ganhou R\$ 500,00. Mas fez para zoar, para brincar. Ele e os amigos. Aí eu falei “por quanto você alugou a casa?” Ele respondeu “R\$ 10 mil”. Eu queria matar ele. 18 anos. Alugou a porra da casa e fez a festa. Chamou os garçons do Porcão. O cara hoje trabalha com evento.

[Pesquisadora]: Afonso começou assim.

[Jorge Lopes]: Mas aí tem pessoas que têm esse tino que vai além do técnico. O cara tem muito feeling, muita coragem, muito discernimento. É raro essas pessoas. E outras que existem aí precisariam desse apoio. Outras não. Por exemplo, eu não fiz faculdade. Nenhuma. Nunca fiz. E comecei a trabalhar de peão. Peão dentro de um depósito a Polygram. E cheguei a vice-presidente da companhia. O Afonso, meu filho, são outras pessoas. Agora tem que melhorar, tem que aprimorar. Tem que fazer outras coisas também, né? Senão não dá. Eu acho essa estrutura da Gegê, por exemplo, olhando de longe assim, eu acho legal.

[Pesquisadora]: Bacana. Um benchmarking bacana.

[Jorge Lopes]: Tem um estúdio, grava, tem uma estrutura, tem que ter investimento. Claro que ali é muito dinheiro.

[Pesquisadora]: Tem um background já...

[Jorge Lopes]: Eu fui no escritório dele lá, fiquei impressionado. É um escritório de alto nível mesmo. E está fazendo outros artistas, né? Roberta... e está gravando. Eu acho que, assim, o máster da Roberta novo é dela. Então, está virando um pouco isso, né? Aqui, obviamente, a gente não tem essa estrutura para fazer isso. Tudo bem, você pode pegar um artista e fazer naquele projeto, um investimento, mas eu não acredito muito nisso. Eu acredito que você tenha que ter um contrato mais de longo prazo também para o empresário recuperar o investimento, quando há investimento. A gravadora recuperar. Por exemplo, aqui, a gente não tem contrato assim. Hoje as gravadoras Nos artistas populares, assinam por obra, não

assinam por ano. Não assina por disco. Ela te dá R\$ 15 milhões, R\$ 5 milhões, mas você me dá 100 músicas. O cara bota no single, faz um EP, mas o cara te dá 100 músicas. Virou outro negócio. Eu estou falando desses artistas aí de sertanejo, funk, essas coisas aí. A indústria ,esta nesse formato;Muitas vezes eles só fazem o serviço ,nem gravam,pegam pronto,já andando e dão um empurrão e torce para estourar.O master desses artistas de "curto prazo" não interessam tanto para eles.O que interessa ,é aquela receita que esses artistas populares geram no Digital(Lojas e Youtube).

Entrevista 6: Bianca Labruna e Thiago Amorim

12'02''

[Pesquisadora]: Então, a minha primeira pergunta para vocês é justamente essa assim. Quando a gente vê matérias sobre empresários, a gente geralmente vê elas em um contexto muito negativo. O empresário brigou com o artista, o artista brigou com o empresário, um está processando o outro, muitas vezes o artista fala que foi lesado, que foi roubado. A imprensa dá mais visibilidade para essa fala do que para a fala do empresário que, às vezes, não tem um espaço para se defender. Eu queria saber de vocês, se vocês atribuem a algum fator a invisibilidade que esse profissional tem, essa má fama que ele tem.

[Thiago Amorim]: Olha, é uma boa pergunta. Porque, na verdade, eu acho que nunca tinha pensado nisso. Como a gente lida muito mais com os empresários e quase nada com os artistas, a gente tem muita afinidade com os empresários. A gente lidou o tempo inteiro com o Afonso e de vez em quando a gente encontra com o Diogo aqui, cumprimenta. Eu encontro eventualmente, mas é uma coisa muito rápida. Então, é o contrário. Eu tenho a visão dos empresários como nossos parceiros. Eu não tenho essa visão negativa. Você está querendo dizer que o público em geral, não sei se o mercado, a visão das pessoas em relação a essa imagem negativa do empresário.

[Pesquisadora]: Você concorda, você considera que existe uma impressão geral de que o empresário é um atravessador, de que ele é um picareta, de que ele só quer... ou vocês acham que não tem essa visão?

[Bianca Labruna]: Eu acho que é mais uma visão do produtor, às vezes, né? Porque tem aquela coisa... agora está rolando muito isso... de um produtor comprar dez datas do artista. Então, tem mais um atravessador aí, que a gente sabe que se a gente fechasse direto com o empresário, a gente ia conseguir uma negociação diferenciada e com esse produtor tem mais X, entendeu? Não sei, assim... pensando no lado empresário, da fama, eu nunca tinha parado muito para pensar.

[Thiago Amorim]: Eu não consigo ter essa percepção sem a minha experiência empírica. Para mim, é o contrário. O artista que se mete a empresariar é um inferno na nossa vida.

[Bianca Labruna]: São os que fazem as cagadas.

[Thiago Amorim]: Ele só faz cagada.

[Pesquisadora]: Isso era uma das perguntas.

[Thiago Amorim]: Raríssimas exceções, quando você pega uma Anitta, que eu sei, que além de tudo, ela gerencia a sua própria carreira.

[Bianca Labruna]: O Paulo Gustavo...

[Thiago Amorim]: O Paulo Gustavo, que decide absolutamente tudo, e o cara está no palco. Mas esses são pontos fora da curva porque, via de regra, o empresário é aquele cara que faz aquele meio entre o artista e o resto do mundo. Ele que segura os egos do artista e ele que alimenta o ego do artista, quando este precisa ser alimentado. O artista precisa ter o ego inflado senão ele não subiria no palco e buscaria o aplauso da massa, né? Então, o empresário funciona como esse regulador das tensões, o mediador, o equilíbrio, o cara que tem a sabedoria e vai saber ligar as pontas, montar uma estratégia, falar com um, falar com outro. Então, eu não consigo me desvencilhar dessa visão. O empresário é absolutamente fundamental. Eu vejo ele como um ser muito positivo. Então, talvez esse mito de que o empresário é um usurpador, um aproveitador, talvez seja uma percepção de quem é realmente leigo sobre o assunto.

[Pesquisadora]: E diante disso, dessa importância que você destaca, da qual eu particularmente concordo, porque eu sou pesquisadora, mas eu estou inserida também no mercado, por que você acha que esse profissional tem tão pouca visibilidade assim, no sentido de que, como eu falei, a bibliografia toda não fala, as biografias não falam. É como se ele fosse ali um coadjuvante enquanto que no seu relato é de que ele tem um papel realmente fundamental na construção da carreira, uma vez que ele é esse mediador entre o artista e os outros *stakeholders*. Por que você acha que ele é tão invisível?

[Thiago Amorim]: Isso para o público em geral, né?

[Pesquisadora]: Mas para o próprio mercado, você não acha que o mercado valoriza a atividade?

[Bianca Labruna]: Eu acho que no nosso caso, 100%, né? Como casa de show, a gente fala 99% com os empresários. Então, eu não consigo ter essa leitura também, né? Com a gente é justamente o contrário. Quando a gente convida... “ah, vou fazer um coquetel”. A gente pensa nos empresários. Claro que é legal ter o artista, mas o principal são os empresários estarem aqui quando a gente faz alguma celebração, nesse sentido.

[Thiago Amorim]: Agora, de um modo geral, o público que é leigo, quando eles vão ao show do Djavan, eles não sabem que tem alguém por trás. O artista é o que brilha, é o que aparece.

[Bianca Labruna]: É o que faz tudo acontecer na cabeça deles.

[Thiago Amorim]: Ninguém sabe quem é o empresário do artista. Ninguém sabe quem é o *holding* do Zeca Pagodinho, só que realmente está inserido naquele contexto. Todo mundo sabe que está indo ao show do Zeca. Da mesma maneira que até, mal comparando o Vivo Rio como casa, se não tiver um show do artista, ninguém vai lembrar que isso aqui existe. As pessoas vêm por causa do artista.

[Bianca Labruna]: O próprio Corporativo vem porque vêm os artistas. Uma coisa atrai a outra.

[Pesquisadora]: Então, talvez vocês atribuam isso à própria centralidade da figura do artista, né? O artista é uma figura tão central... Fica à vontade [telefone tocando], mas isso não acontece com as gravadoras, por exemplo. Muitos artistas novos focam muito mais em conseguir um contrato com uma gravadora, às vezes, do que em ter um empresário, o que poderia dar muito mais resultado para ele, não só na agenda de shows e na exposição em geral, quanto na relação com a própria gravadora.

[Bianca Labruna]: Com certeza. Até porque tem uma pessoa cuidando daquela outra pessoa, enquanto a gravadora está cuidando de quantos artistas, né? Então, fica meio que no mesmo bolo, né?

[Thiago Amorim]: Por outro lado, se você pegar a história das gravadoras, as gravadoras eram as todas-poderosas, tinham grana porque são os capitalizadores. O dinheiro passa todo pelas gravadoras, continua passando.

[Pesquisadora]: Mais agora do que nunca, né? Com a retomada do *streaming*.

[Thiago Amorim]: Exatamente.

[Bianca Labruna]: Eles nunca ganharam tanto dinheiro na vida como estão ganhando agora.

[Bianca Labruna]: Há quem diga que estão ganhando muito mais.

[Pesquisadora]: Estão chegando no patamar dos tempos áureos da indústria e a expectativa é que em três anos eles ultrapassem os melhores anos da indústria.

[Thiago Amorim]: Eu acho que isso se deve por conta da grana. Eu acho que a gente teria que traçar o mapa do caminho do dinheiro para tentar entender as [inaudível] das gravadoras. Eu acho que é uma questão financeira.

[Pesquisadora]: E vocês percebem assim... vocês mencionaram a questão das gravadoras, a gente sabe que teve uma crise grande provocada até pela falta de percepção das próprias gravadoras em relação ao digital, né? Elas reagiram contra algo que elas deveriam ter aderido desde o início e isso fez com que as gravadoras enxugassem muito pessoal e isso aumentou a responsabilidade dos escritórios. Eu senti isso na Música & Mídia. A gente, de repente, se viu com um Departamento de Marketing, que a gente nunca tinha tido, com três pessoas porque a gravadora não dava conta de fazer. Então, vocês percebem uma mudança no papel do empresário nesse tempo que vocês estão gerindo a casa ou vocês veem ele igual?

[Thiago Amorim]: Mudou completamente.

[Bianca Labruna]: Eu vejo muito mais responsabilidade hoje no empresário do que era antes. Realmente as gravadoras investiam muito na mídia, né? Agora não. Quem tem que investir tudo é o empresário, junto com a casa ou junto com...

[Thiago Amorim]: Antes as gravadoras davam uns *advances*, né? Faziam cheques de R\$ 500 mil, R\$ 1 milhão, comprava casa, dava carro para os artistas e absorvia tudo e cuidava do artista. Hoje quem vai cuidar para saber se o artista vai gravar um *single*, se ele vai fazer um EP, se ele vai gravar um disco com 14 faixas, se vai lançar na plataforma X ou na plataforma Z, a estratégia. Eu acho que ficou tudo muito mais na mão do empresário. Não sei como vai

ser daqui a três anos, quando as gravadoras estiverem cheias de dinheiro de novo. Mas teve uma mudança muito forte.

[Pesquisadora]: Até porque as gravadoras hoje estão tentando ser empresárias, né? Criaram departamentos de empresariamento dentro das suas estruturas para tentar ampliar a sua fonte de receita que, no meu ponto de vista (não vou transcrever essa parte) é uma certa miopia. É um certo desconhecimento da atividade porque você não tem como colocar um departamento para ser empresário. O empresário é uma pessoa central que vai dar conta daquela atividade. E vocês percebem essa atividade, das pessoas com quem vocês lidam, de um modo geral, são profissionais ou vocês acham que ainda tem uma falta de profissionalismo grande?

[Bianca Labruna]: Você está falando dos empresários?

[Pesquisadora]: Dos empresários.

[Bianca Labruna]: Eu acho que 80% são. Pelo menos do que o que a gente faz aqui na casa porque a gente trabalha com grandes artistas. Exceto quando a gente faz uma festa, que tem um artista no meu, que aí você começa a pegar esse povo que não entende, que é marinho de primeira viagem, que a gente tem que tomar um baita cuidado. Agora, 80, 90% são profissionais.

[Bianca Labruna]: O mercado se profissionalizou de uma forma até acelerada nos últimos tempos. Antigamente era...

[Pesquisadora]: ... o pai, a mãe...

[Thiago Amorim]: ... em questões financeiras, contábeis...

[Bianca Labruna]: ... a esposa... nesses casos, a gente sofre mais, entendeu? Que são os 20%. Mas que a gente acaba sabendo lidar também e está tudo certo. No final, tudo se resolve.

[Thiago Amorim]: Eu acho que os empresários acompanharam a profissionalização do mercado como um todo. Eu pelo menos acho. Tenho aí pelo menos uns 20 anos de experiência nessa área.

[Pesquisadora]: É o tempo que eu pesquiso. Pelo menos há uns 20 anos. Você é minha fonte e testemunha dessa mudança.

[Thiago Amorim]: Lá atrás era bem informal. Há 20 anos atrás era. Ainda é, mas hoje a coisa está muito mais organizada.

[Bianca Labruna]: Era informal na cara de pau, né?

[Pesquisadora]: Uma coisa que eu percebi nas entrevistas... Eu entrevistei o Zé Fortes, eu entrevistei o Simon, o Lobato, o próprio Afonso... foram acho que 9 empresários que eu entrevistei, nenhum deles escolheu a profissão, nenhum deles pensou um dia “eu serei um artístico”. Todos eles tiveram alguma oportunidade e aproveitaram essa oportunidade.

Entrevista 7: Leo Feijó

15'54''

[Pesquisadora]: ... porque eu percebo, Léo, que é uma área muito carente em termos de cursos. Eu até queria saber... já é a 14ª edição do seu curso, alguma vez você teve empresários falando?

[Leo Feijó]: Tivemos. Tivemos o Simon Fuller*,

[Pesquisadora]: Ele me deu entrevista.

[Leo Feijó]: O Chantilly* e o Álvaro Gazé*, e tivemos outros também, o Pedro Bittencourt*, não sei se você conhece.

[Pesquisadora]: O Pedro eu não conheço. Mas os outros que você falou, eu conheço.

[Leo Feijó]: A gente sempre tentou trazer porque a gente tenta abordar o panorama. Então, todos os segmentos dentro da indústria, a gente tinha que – de alguma maneira – atender.

[Pesquisadora]: Legal. A sua percepção sobre essa atividade, assim, qual a relevância que você vê para o desenvolvimento de uma carreira?

[Leo Feijó]: Bom, eu acho fundamental, assim, pela minha experiência, como alguém que acabou criando espaços, né? E que essa parceria é fundamental com os artistas e com os empresários artísticos, a gente percebe que quando o artista tem um empresário que tem uma visão estratégica e que também domina questões de comunicação, as coisas dão muito mais certo. Porque quando o artista está sozinho, muitas vezes não consegue dar conta de ter essa visão, enfim, de trabalhar todas as áreas de planejamento de lançamento de um turnê ou de um show ou de um disco. Então, Geraldinho Magalhães, trabalhou muito com a gente.

[Pesquisadora]: Conheço o Geraldinho.

[Leo Feijó]: Trouxe vários artistas do Nordeste para cá. Mundo Livre S.A., a gente fez [inaudível] Postiços com a galera da Nação Zumbi, Ed, enfim, toda essa geração, a gente fez show com eles por conta do Geraldinho intermediando isso.

[Pesquisadora]: E na relação assim, enquanto gestor de casa de show, é mais fácil lidar com o artista direto ou é mais fácil quando ele tem um empresário?

[Leo Feijó]: É mais fácil lidar com o artista direto, claro. Porque o empresário endurece mais a negociação. E está certo, tem que endurecer mesmo, né? O artista, por outro lado, muitas vezes, ele não está muito preocupado com isso, né? Enfim, todo mundo que está nesse universo, tem uma sensibilidade, eu acho também. E quando você faz um negócio que é bom para todos, tudo funciona melhor. Então, quando o dono da casa também é sensível e percebe que o artista não está preocupado com isso, mas oferece um acordo razoável, justo, aí tudo bem. Mas acho que nem todo mundo é assim, né? Por isso a figura do empresário é fundamental. Porque ele está pensando no resultado mesmo.

[Pesquisadora]: Entendi. E aí, como funciona na prática? Vocês são mais procurados por empresários ou mais por artistas? Ou vocês que vão atrás e fazem um trabalho mais de curadoria, de ir atrás dos novos talentos?

[Leo Feijó]: Pois é. Até 10 anos atrás, a curadoria era toda nossa e toda equipe de produção interna também. A gente tinha uma estrutura para cuidar disso tudo. Tínhamos dez espaços funcionando, muitos deles com shows. Então, era uma micro-indústria de música ao vivo funcionando, tinha uma revista impressa com 20 mil exemplares, quer dizer, isso também dava conta de promover esses artistas iniciantes que estavam surgindo e que não tinham espaço na grande mídia. Então, para eles era um retorno muito importante. Mas depois de um tempo, ficou muito complicado manter essa estrutura toda. Então, a gente passou a muito mais manter o espaço e entender qual era a demanda do mercado. Tem muitos empresários que procuram para alugar, para fazer a locação e ele organiza toda a produção do show. E quando é um artista mais iniciante, de alguns segmentos mais alternativos, assim, é o artista diretamente que procura a gente. E aí a gente tenta meio que numa ideia de incubadora ou de uma mentoria, explicar “Olha, tudo bem, mas para funcionar para você e para gente, você precisa ter um artista maior ou de um peso que vá trazer mais público, entende? Ou por que a gente não pensa num festival e trazer outras bandas que tenham a ver com essa linguagem que você está trabalhando agora?” Porque, assim, fazer um show que apareçam cinco pessoas não é bom nem para a casa e nem para o artista.

[Pesquisadora]: Muitos artistas novos me procuram pedindo um caminho, uma luz. E eu sempre atendo todos e converso. Com alguns, eu até desenvolvo uma espécie de planejamento estratégico, levo ele a refletir sobre o lugar dele. E uma coisa que eu sempre falo é que você precisa se juntar a uma cena, você precisa fazer parte. Essa ideia de que “qual é o seu som?” “Ah, o meu som não é igual à nada do que está acontecendo, o meu som é diferente de tudo”. A pessoa acha que isso é uma grande vantagem. E geralmente o som nem é diferente de tudo porque sempre tem um grupo que está naquela mesma parada. Mas ela acha que é uma grande vantagem, enquanto que se ela está inserida numa cena, e aí os festivais vêm muito nesse sentido, de agrupar esses elementos, para oferecer para o público um valor agregado maior porque eu pago o ingresso para ir a um festival que, de repente, eu não pagaria para assistir só aquela banda. E aí isso acaba sendo uma solução para novos artistas.

[Leo Feijó]: E têm exemplos muito bons, como Móveis Convida, por exemplo, em que uma banda promove o seu próprio festival, e Lollapalooza, que foi criado pelo cara do Janes Adiction, né?

[Pesquisadora]: Eu não sabia. Vou procurar saber da história. E aí, me conta uma coisa. Você está há muitos anos nesse mercado, né? Como você vê a diferença do empresário de 15, 20 anos atrás, para o empresário artístico hoje? Você vê alguma diferença ou o papel é o mesmo, as habilidades necessárias são as mesmas?

[Leo Feijó]: Antes de responder, eu vou só corrigir, eu não sei se a Lollapalooza ou Coachella, tá? Pesquisa lá. O cara do Janes Adiction*. Bom... eu acho que há mudanças sim porque a própria indústria da música é muito dinâmica. Então, questões de *streaming*, por exemplo, né? De promoção em redes sociais, em Youtube, em monetização. O empresário tem que entender de tudo isso. Na verdade, o empresário é o profissional que tem que estar constantemente atualizado sobre tudo isso. Se ele ficar operando no modelo antigo, de 15 anos atrás, provavelmente, esse artista não vai conseguir ter projeção. Enfim, a estrutura de você pegar e fazer rádio, aí da rádio, tentar fazer hows, enfim, tudo isso hoje em dia está muito difícil de sustentar uma carreira.

[Pesquisadora]: Especialmente no longo prazo, né? Às vezes você consegue um impulso de lançamento e aí você tem alguma repercussão, mas daí a você se manter no mercado e

conseguir construir uma carreira, eu acho que falta um pouco para os novos artistas, um pouco da visão de longo prazo. Eles estão atrás do hit, enquanto que o hit é um tiro só, né?

[Leo Feijó]: Então, eu acho que não há muita diferença no sentido da exigência para esse profissional, que é o empresário artístico. Ele tem que estar muito atualizado sobre tudo que acontece, muito bem relacionado. Então, esse profissional que lá atrás não fez isso, ele hoje não está conseguindo ter o resultado que ele deveria.

[Pesquisadora]: E para quem está chegando agora assim... O meu projeto de pesquisa, ele se propõe também a ser uma espécie de manual introdutório para quem quer entrar nessa carreira. Esse é o meu objetivo final. Assim, produzir um conteúdo que as pessoas vão poder olhar e entender – mais ou menos – como o mercado se estrutura, como funciona a cadeia, muito parecido assim – não exatamente – com alguma interseção com o que você faz aqui, que é um grande panorama de todas as interfaces do mercado da música, que aliás, eu estou adorando e está sendo super relevante para mim. Então, para esse cara que está chegando, o que você acha que é o passo a passo, por onde ele começa? Você tem um sobrinho, que chega para você e fala “Decidi ser um gestor de carreiras. Eu não quero ser músico, mas eu quero trabalhar com música. Eu quero ser um empresário, como é que eu faço?”

[Leo Feijó]: Mas aí eu volto essa pergunta para você assim. Essa decisão é tomada em que momento da carreira? Não é tão jovem, né?

[Pesquisadora]: É. Eu entrevistei 8 empresários já bem estabelecidos. Todos eles me contaram que não tomaram essa decisão. Aconteceu alguma coisa na vida deles... tipo o Zé Fortes, do Paralamos. Ele, enfim, era amigo dos caras, os caras montaram a banda e ele fazia Arquitetura, e ele foi o cara que começou ali a cuidar da produção, das coisas dele e ficou e assim continuou. E todos eles contaram que tiveram uma oportunidade e por conta disso, aproveitaram. Porém, a gente sabe que existe um grande número de artistas sem empresário. E isso é uma oportunidade de mercado. Na outra ponta, o mercado é muito concentrado. São poucos empresários para muitos artistas. Alguns empresários têm até dois, três, quatro artistas. E a gente percebe também que um mercado se desenvolve quando tem concorrência. Quando tem concorrência é que as pessoas começam a criar inovação e trabalhar de uma forma diferente. Então, assim, eu acredito que o empresariamento é uma oportunidade bacana de trabalho. E dá dinheiro. É uma atividade que você consegue ser extremamente bem

remunerado. Acho até que nas atividades da cadeia produtiva da música, depois de ser artista, é uma das que mais remunera bem.

[Leo Feijó]: É. Naquela tabela que a gente mostrou, não sei se você viu, esse dado está lá, né?

[Pesquisadora]: Exatamente. Primeiro profissional de música de game, eu acho. E estava lá empresário, acho que em terceiro.

[Leo Feijó]: Advogado também, que cuida de direito autoral.

[Pesquisadora]: Exatamente. Eu acredito que uma hora as pessoas vão perceber (e eu trabalho por isso também), trabalho na divulgação da atividade, sou uma entusiasta da atividade, da importância da atividade. E aí, eu acredito que essas pessoas vão surgir. Elas surgindo, o que elas têm que fazer?

[Leo Feijó]: É difícil, né? Porque é justamente não é uma profissão que você tenha uma evolução linear e padronizada no mercado. Isso é evidente. Eu acho que as pessoas começam muito de uma forma amadora. Começam muito como produtor. “Ah, eu sou produtor da banda tal, com meus amigos da universidade. E aí a gente vai produzir shows e tal”. E aí começa a ficar com uma participação, como se fosse um músico. A banda tem cinco integrantes, aí eu sou o sexto. Aí divide dessa maneira o resultado, né? E aí, vai se profissionalizando. Agora, tem que ter um talento especial para isso, né? Não é qualquer pessoa que pode fazer isso.

[Pesquisadora]: Qual é esse talento?

[Leo Feijó]: Porque é um pouco o poder de negociação, portanto, tem que ter uma característica de liderança. Você vai enfrentar problemas ao longo do caminho, contratantes que não são sérios, situações diversas que vai ter que lidar com crises. Então, você tem que ser um bom mediador, talvez também, né? Mas tem uma coisa meio de advogado, de você entender contratos. São múltiplos talentos, eu acho, que esse profissional tem que acabar desenvolvendo. Então, ele vai ter que nessa formação, se ele puder, fazer especializações na área de Direito Autoral, na área de contratos, na área de indústria da música também e a coisa do relacionamento, que é fundamental.

[Pesquisadora]: Eu diria para primeiro ele fazer o curso de Música & Negócios. Depois, ele pode comprar o meu livro, que eu vou escrever a partir dessa pesquisa. Mas por fim, assim, para a gente fechar, a gente sabe que o mercado da música se transformou assim... Talvez tenha sido uma das indústrias da área do entretenimento que mais tenha sofrido transformações por conta do avanço da tecnologia, da Internet e de tudo que isso provocou. Como o papel do empresário se transforma no meio dessas modificações? Eu vou ser mais explícita: as gravadoras diminuíram muito de tamanho. Agora estão recuperando a sua capacidade de investimento, mas durante a crise, diminuíram muito de tamanho. Então, se antes da crise, que a gente não chama de crise, mas de transformação, se antes da transformação, o empresário ficava só responsável, basicamente, pela parte de logística de show, negociar contrato com gravadora, mas toda a parte de Marketing, de Produção Musical, de distribuição, edição, tudo isso era com a gravadora. Com essa transformação, as gravadoras diminuíram e essa zona de divisão entre as atividades ficou mais nebulosa. Hoje é comum um artista, junto com seu empresário, bancar um disco, depois vender o máster para a gravadora. Só que as gravadoras estão com departamentos de Marketing muito reduzidos. Então, o próprio escritório precisa abrir um departamento. Acho que isso corrobora com o que você está falando da necessidade de ter múltiplos talentos. Nesse sentido, que que queria saber se você percebeu alguma mudança no papel dos empresários ou nas características que eles têm.

[Leo Feijó]: É, os executivos das mídias falam que eles lançavam 60, 70 artistas por ano, né? Até os anos 80. E agora, nos anos mais recentes, eles passaram a lançar dois ou três, de verdade, investindo, né? Então, isso que você está falando, essas funções todas migraram para o lado do artista ou do empresário. E eu acho que isso abriu mercado para uma série de fornecedores, que antes não conseguiam ser contratados por gravadoras. Por exemplo, pessoal de audiovisual, enfim, pessoal de Marketing Digital. Eu acho que o empresário acaba sendo um grande CEO de uma agência. Porque é isso. Ele acaba coordenando todos esses trabalhos. E ele precisa entender o que está sendo feito, né? Ele precisa saber qual é o diretor legal para esse vídeo, qual é o cara que entende realmente de Marketing Digital, as plataformas estão mudando, estão abrindo ferramentas o tempo inteiro. Quer dizer, talvez ele não consiga dominar todas as ferramentas, mas ele tem que saber que no mercado, que vai dominar, quem vai usar isso bem. Agora, que bom que você vai lançar esse livro. Você podia lançar com o selo “Música & Negócios”. A gente pode conversar sobre isso.

[Pesquisadora]: Quem sabe? Legal.

[Leo Feijó]: Com editoras também. Mas eu acho fundamental mesmo para colaborar nesse processo.

[Pesquisadora]: Maravilha. Você quer acrescentar alguma coisa?

[Leo Feijó]: Não. É isso. Na verdade, eu tive uma experiência, uma vez um artista me procurou e insistiu muito para eu ser empresário dele. E eu disse “cara, isso não vai dar certo”. O meu negócio é fazer gestão do palco, da programação. E ele passou a me cobrar muito, a cobrar minha presença, muitas ações. Quer dizer, então, eu acho também que quem quer trabalhar com isso, tem que saber que o artista, ele é extremamente demandante de tempo e de resultados rápidos. Então, cuidado na hora de escolher o artista com quem você vai trabalhar.

[Pesquisadora]: Léo, não tenho nem como te agradecer, viu?

Entrevista 8: Alexandre Wesley

39'52''

[Alexandre Wesley]: ... prefiro lugar comum... não tem nada que eu não possa identificar, na verdade.

[Pesquisadora]: Quero te dizer, assim, que nesse momento o que a gente está precisando é da base. Como não tem nada publicado sobre o assunto, tudo que você disser vai ser relevante e vai se tornar uma referência para o mercado.

[Alexandre Wesley]: Então, vai lá.

[Pesquisadora]: A primeira coisa que eu queria saber de você é, na sua opinião, qual é o papel do empresário artístico na gestão de carreiras?

[Alexandre Wesley]: Primeiro vamos dividir duas coisas que, muitas vezes, são mal percebidas ou pelo menos não se divide tão bem. O papel do empresário ou o papel do agente? Eu entendo que o papel do empresário é exatamente o elo do artista com qualquer coisa que exista do lado de fora dele, não necessariamente só sua carreira de show, sua carreira, falando aí de artistas musicais, vai... Não só sua carreira fonográfica, seu estúdio, seu produtor, a roupa que veste, tudo isso passa pela mão do empresário e até um pouco mais. O empresário é o gestor ou o CEO do escritório do artista, da pessoa jurídica do artista. Então, vale para coisas até mesmo de relacionamento pessoal do artista. É o artista no seu mundo pessoal, que também passa pelo empresário, porque é o artista lidando com suas coisas. Então, assim, até mesmo contratação de pessoas que vão estar ligadas ao artista, acaba sendo o empresário, fazendo um papel importante. E talvez os melhores empresários sejam aqueles que, de fato, tem esse entendimento de que ele serve o artista como um todo.

[Pesquisadora]: Vou corroborar com o que você está falando. Na pesquisa piloto que eu fiz, 43% dos empresários, na pesquisa quantitativa, que eu fiz com 72 empresários, disseram que fazem secretariado pessoal em questões do artista. Não secretariado, mas que cuidam também de questões pessoais.

[Alexandre Wesley]: É... porque se você imaginar que o artista quando lança um produto, ele fica completamente na estrada, fazendo trabalho promocional, eles têm que dar uma desligada na vida pessoal. Naturalmente isso acontece. Quando vai para estúdio, a vida pessoal do cara vai para a janela. A gente que vive um pouco isso, do lado, a gente já passa por isso. Se a gente entra numa turnê, tão somente para acompanhar, e nem tem um envolvimento tão grande assim no dia a dia, a gente já fica, a gente já perde um pouco do contato do nosso dia a dia, em função do artista. Então, imagina ele. No meio da confusão, a vida pessoal acaba ficando em segundo plano e esse segundo plano vira o primeiro plano do empresário, na verdade, eu acho que toma um pouco de conta disso. Seja contratando pessoas para auxiliar na vida pessoal, seja tomando decisões que digam respeito diretamente à vida do artista. Mas principalmente fazer essa gestão de escolhas, de que caminho seguir da parte de negócio do artista. Seria até... decisões até mesmo artísticas, dependendo do nível de confiança, do nível de conhecimento. Mas o empresário está para o artista exatamente com esse...

[Pesquisadora]: ... olhar mais estratégico.

[Alexandre Wesley]: Não. Eu ia falar assim. Ele pode ser tão somente uma coisa limitada ali na carreira e tal, mas ele pode ser uma coisa muito mais abrangente também, dependendo dessa intimidade. Aí você vai ter empresários como o Wander, da Workshow*, [inaudível], da Marília Mendonça, que são caras que estão intimamente ligados ao processo artístico do artista, de escolha de repertório, de escolha de arranjo, de escolha de autores, enfim... E, de alguma forma, ele lida muito diretamente com o artista nessa coisa da criação mesmo, de meio que determinar ou orientar o artista para qual caminho seguir. Diferente de outros empresários que são, tão somente business, sei lá... aí são vários exemplos... é uma grande maioria. Aí deixa para o artista a decisão de como vai fazer, para que lado que vai. Aí o artista tem liberdade para poder fazer isso. Mesmo nesses casos, ele pode estar sempre vendo oportunidade de negócio no meio e acaba conduzindo o artista para algum lugar. Esse é o empresário. Mas, principalmente, aí você tem a parte do dinheiro que entra do show, o empresário é o cara que vai construir isso junto ao agente. E esse sim é o cara que vende o show, seja ele um agente interno do escritório do empresário ou não. Aqui no Brasil tem muito isso. Os empresários acabam trazendo para dentro da sua própria estrutura o vendedor de show e esse vendedor de show faz parte do pacote do empresário. É a coisa mais comum. Lá fora não é tanto. Lá fora você tem isso muito bem separado. Até porque são grandes

agências, que acabam pegando essa obrigação de fazer turnê, de fazer shows e o empresário fica muito mais com a carreira, com o controle do artista, nos seus outros braços, inclusive fonográficos, já que ele negocia com gravadora e tal. O agente não tem nem nada a ver com isso. Então, eu acho que é isso, eu acho que o empresário vai ser o cara que vai ser a Pessoa Jurídica, vai ser o capitão da pessoa jurídica do artista.

[Pesquisadora]: E que características, competências profissionais você acha que o empresário deve ter?

[Alexandre Wesley]: Eu acho que a primeira coisa que tem que ter é a afinidade. A primeira coisa que tem que ter. E não necessariamente eu acho que tenha que ter alguma coisa em maior proporção do que afinidade. Afinidade é o ponto número um e tem que ser a parte mais importante. Confiança, afinidade. Por isso que geralmente os empresários são pessoas que vem da... já nascem com o artista, têm uma história pré-sucesso ou pré-carreira. Tem que entender de mercado. Na verdade, entender de mercado implica em entender de música, de história das músicas, de onde vem, dos segmentos, para onde vai, para onde está seguindo o caminho, quais são as oportunidades. O empresário tem que ter essa leitura. As oportunidades, depois que o artista faz sucesso, vêm de tudo que é lado. O empresário tem que filtrar isso para entender qual é o caminho, o que vai sugerir. Empresário que leva e trás não faz o papel. Empresário bom é aquele que sabe filtrar. Mesmo que apresente para o artista as oportunidades, sabe dirigir ele para fazer as escolhas. E essas oportunidades que aparecem às vezes não são tão simples assim, elas envolvem temas complexos, sabe? Carreira no exterior, oportunidades, qual o tamanho, coisas que você vai estar arriscando, abrir, deixar de ir para uma linha para ir para outra linha. Aí você tem um monte de casos interessantes da forma de conduzir. Para não ficar falando só de teoria, alguns casos interessantes de empresários capacitados que têm esse tipo de conhecimento de mercado, por exemplo, o empresário do Los Hermanos...

[Pesquisadora]: Ah, o Simon. Eu entrevistei ele.

[Alexandre Wesley]: Ah, então, o Simon já te contou essa história emblemática dele e do Los Hermanos.

[Pesquisadora]: Não, mas pode contar.

[Alexandre Wesley]: Ele sempre conta isso. É uma história interessante. Quando eles decidiram não cantar “Ana Júlia” nos shows. Ele te falou isso?

[Pesquisadora]: Não, não contou. Pode contar!

[Alexandre Wesley]: O Simon teve essa conversa com o Los Hermanos. Eles falaram “Olha, a gente não quer mais cantar ‘Ana Júlia’ nos shows. Ana Júlia não representa a gente. Quando a gente fez essa música, nem era para a gente ter feito direito. Acabou que essa música que explodiu. E as nossas músicas não são ‘Ana Júlia’. A gente toca uma coisa muito diferente. Então, é muito chato a gente tocar nos lugares que as pessoas não querem escutar o que a gente está tocando. As pessoas só querem escutar ‘Ana Júlia’. A gente não quer mais cantar ‘Ana Júlia’ porque ela não representa a gente”. Aí o Simon falou “Olha, está bom. A gente pode não cantar ‘Ana Júlia’, vocês tem total direito disso, só saber o seguinte: nosso cachê hoje está em R\$ 100 mil reais, ele vai passar a R\$ 10 mil reais porque a gente vai tocar em lugares menores, onde as pessoas não estão mais ligadas no ‘Ana Júlia’, é um pessoal que está mais ligado na sua música alternativa e tal, é legal para caramba, mas a gente dá dez passos atrás, vamos para o cachê de R\$ 10 mil. Se vocês quiserem, eu estou dentro”. E o empresário é sócio daquilo também, daquele empreendimento. E deu no que deu, né? Esse próprio movimento foi gerando a própria característica da banda, de ser uma banda alternativa mesmo, defendendo a sua verdade. E virou o que virou, né? Mas tem outros casos também até mesmo de casos internacionais de artistas que acabam se comprometendo com... [inaudível]. O artista internacional vira prioridade no seu país e acaba podendo explorar os outros países através da gravadora. Aí ele acaba se comprometendo com a gravadora de virar uma prioridade mundial e se compromete a dar um pedaço da sua agenda para esse território internacional. E eles aceitam isso. E, muitas vezes, isso tem um lado positivo e tem um lado negativo. Você deixa de faturar o dinheiro que você fatura com show dentro do seu país para ganhar dinheiro em outro país, que você não vai ganhar dinheiro porque até você conseguir fazer alguma coisa lá, tem que dar dez passos atrás para começar a formar sua carreira. E muitos empresários tomam essa decisão junto com o artista simplesmente porque é uma posição da gravadora ou porque o artista quer fazer uma carreira internacional sem fazer conta, sem falar “peraí, eu vou ter que dar seis meses da minha vida para o internacional. Será que minha conta vai fechar?” E aí acabam ficando no meio do caminho, não conseguem nem fazer uma coisa e nem outra. Aí a gente vê um monte de carreiras indo para as ‘cucuias’ por

causa disso, porque ele deixou de dar atenção a uma coisa que não tinha que ter dado naquela hora, abraçou uma coisa que não tinha que ter abraçado, perdeu dinheiro aqui, perdeu dinheiro ali. Quando vê, a história passou e o cara perdeu a carreira que tinha na mão dele. Um monte de artistas fica no meio do caminho por causa desses empresários que, às vezes, não têm essa leitura, que não conseguem dar esse passo de uma forma mais estruturada, de uma forma mais sólida. E tem o contrário. O Daniel Boaventura é um artista que no Brasil não aconteceu tanto, talvez tenha aqui uma carreira até mais forte como ator de musical e tal, principalmente por conta da Família Adams, que é um baita de um sucesso, e antes disso até, sempre teve muito sucesso, até como ator de novela de TV também. E o Daniel acabou estourando no México. O México acabou tendo uma faísca lá e o empresário dele, que é o Marcelo Maia, acabou construindo, aproveitando essa faísca que ele viu lá no México e construiu uma história de sucesso. No México, hoje em dia, talvez seja o maior mercado do Daniel.

[Pesquisadora]: Que legal. Eu não sabia.

[Alexandre Wesley]: DVD dele é gravado lá. Aliás, acho até que o último dele não foi de lá, foi fora, foi de outro lugar. Mas é sempre assim, é um empresário que está sempre olhando essas oportunidades e tomando essas decisões. Esses empresários que conhecem o mercado e conseguem decifrar um pouco melhor acabam salvando os artistas de algumas ciladas e, ao mesmo tempo, aproveitando algumas oportunidades.

[Pesquisadora]: Puxando seu gancho, quando você fala de sociedade entre o artista e o empresário, você acha que o modelo de negócio mais comum entre empresários e artistas é o de sociedade ou é o de prestação de serviços?

[Alexandre Wesley]: É o de sociedade, ele ganha um percentual, né? O empresário ganha sempre um percentual. Eu nunca vi...

[Pesquisadora]: ... empresário contratado. Porque às vezes o artista é o próprio empresário e contrata alguém para representá-lo.

[Alexandre Wesley]: É muito raro. Alejandro Saenz eu acho que teve isso na carreira dele, mas eu não consigo lembrar de mais alguém que seja... Talvez o Luiz Miguel tenha tido isso.

A Laura Pausini é sócia da empresa que empresaria ela. Ela tem sociedade nessa empresa que empresaria ela e outros artistas italianos. Ela é sócia e é cliente, ao mesmo tempo. Não é muito diferente da Ivete também. A Ivete, de alguma forma, é sócia do “guarda-chuva” que empresaria ela. Mas acho que é percentual. Normalmente é na maior parte dos casos... geralmente...

[Pesquisadora]: Eu li o livro do Midane, não sei se você teve oportunidade de ler...

[Alexandre Wesley]: Eu trabalhei com o André.

[Pesquisadora]: Ah, que legal. O livro é muito bacana. E aí ele fala pouco sobre empresários, como é comum nessa literatura, a gente ouve muito falar de produtor musical, às vezes até de advogados, mas empresários mesmo são poucos citados. Mas ele menciona sempre uma relação tensa com a gravadora, como se eles tivessem disputando de alguma maneira o controle sobre o artista. O que você pensa sobre isso? Você acha que ainda é assim ou que existe uma parceria maior entre empresários e gravadoras? Como você vê essa relação?

[Alexandre Wesley]: A gravadora é diferente também. Existia uma relação com a gravadora antes que é muito diferente do que se tem hoje em dia. Acho que naquela época, talvez, os contratos diferentes, eles tinham uma certa proteção. A gravadora colocava muito dinheiro no artista. O artista tinha muito poucas obrigações em troca. Eu acho que essa coisa já mudou um pouco. Mas eu nunca vi isso como uma disputa não. Era muito mais uma disputa de conceito, mais do que qualquer coisa. Hoje a gravadora está sempre pensando em carreira, sempre pensando em desenvolvimento de carreira, muito pensando em longo prazo, numa carreira sustentável. Gravadora ganha dinheiro no longo prazo. Ela dificilmente ganha dinheiro num primeiro momento. Enquanto na cabeça do artista, o show é mais importante sempre. Então, o dinheiro que entra agora, conseguir realizar o “agora” é o mais importante para ele conseguir modificar a vida dele. Hoje a gravadora não está preocupada em modificar a vida do artista no momento, está muito mais preocupada em... só ganha dinheiro quando é uma coisa de longo prazo. Então, é uma diferença de olhar mesmo. Se o empresário conseguir perceber e tirar bom proveito dessas duas coisas é a melhor situação. Você não precisa ganhar todo o dinheiro do mundo naquele momento, saber que a gravadora tem o seu valor até mesmo para conseguir uma relação mais duradoura. Assim eu entendo, pelo menos. Mais por ponto de conceito do que qualquer outra coisa, essa coisa da disputa empresário e gravadora, empresário e artista...

todos os pontos. Está tudo dentro do mesmo projeto, tendo que cada um defender o seu lado, a sua ideia. Então, acho que por isso acaba ficando uma relação complicada, às vezes, tensa por conta disso, porque todos têm voz, todos têm o poder ali, diferente de uma relação que só um... Tem artista que é isso, né? A Ênia, assim, não tem relação com gravadora. A Ênia não tem relação com ninguém. Ela tem relação com uma pessoa, que é o empresário dela. A gente chega a dizer que Ênia não existe, que é um projeto de computador. Não existe questionamento, não existe relação. É aquilo. Está aqui o disco. Não olha para mim, não fala nada, se vira. Não tem uma relação de verdade. Até porque ela nem faz show também. Não existe nada. A negociação que se tem é por contrato.

[Pesquisadora]: Na minha pesquisa eu também percebi assim... quando eu fui pesquisar matérias de jornal, basicamente, todas são negativas quando se fala de empresário. Sempre é uma história que o artista rompeu com o empresário e está processando, sempre é uma coisa conflituosa. Como você acha que o mercado, de uma forma geral, vê o empresário?

[Alexandre Wesley]: É porque tem essa coisa do... bom, mas isso também acontece lá fora, isso acontece em todo lugar. O empresário é uma pessoa, né? Ele deixa de ser companhia, uma empresa. Dificilmente você vai ter uma empresa que é empresário. Você pode ter uma empresa que é agência, mas o empresário é uma pessoa. É uma relação íntima, pessoal do artista com uma pessoa, com um empresário. Então, vai sempre dar margem a isso. São pessoas que, em algum momento, podem se desentender. E aí, quem tem razão nisso, né?

[Pesquisadora]: Geralmente a mídia dá visibilidade para a versão do artista, que é quem tem mais poder de voz, né?

[Alexandre Wesley]: É, eu cansei de ver isso “ah, o artista me roubou”. A gente nunca vai saber se é verdade ou se não é verdade. O artista não, o empresário me roubou. Ou o empresário falar “o artista não me pagou, ele tinha um compromisso comigo”. Volta e meia você escuta isso, né? “Ah, ele me mandou embora, mas ele tinha um compromisso comigo. Eu fechei um monte de show. Cadê o dinheiro desses shows?” Dificilmente... Ah, e muitas vezes, o empresário é um investidor também, né? Ele investiu ali um pedaço de dinheiro, investiu trabalho no começo e quer pegar de volta o máximo que puder. Quando se trata de pessoas, eu acho que nunca vai ser... No final, nunca vai ser tão simples assim.

[Pesquisadora]: Mas você acha que o mercado vê dessa forma? O mercado é desconfiado com o papel do empresário?

[Alexandre Wesley]: Tanto quanto o artista. Eu acho que não. Acho que o mercado percebe que tem as duas coisas, que tem o artista que é sem-vergonha e tem o empresário que é sem-vergonha. Ou às vezes nenhum dos dois é sem-vergonha, mas tem uma ruptura que é ruim. Onde está o justo nisso aí? É difícil. Eu não sei nem se eles saberiam dizer porque tem esses períodos em que um investe em outro e porque é uma relação pessoal, acima de tudo, né? Então, eu não sei se é tão claro assim de fazer, né?

[Pesquisadora]: Muitas pessoas mencionaram a palavra “casamento” quando se referiam à relação de empresário e artista.

[Alexandre Wesley]: É... porque casamento quando termina é difícil terminar bem, né?

[Pesquisadora]: Eu conheço um empresário que, quando procurado por artistas e que ele não pode pegar porque ele não tem ‘braço’, e quando a pessoa pergunta assim para ele “Ah, assim, você me indica alguém?” Ele responde “como é que eu vou te indicar um marido?” Porque é alguém que você precisa ter uma relação muito pessoal. Você falou dos modelos de negócio que eu identifiquei no mercado, que são a sociedade, esse caso da prestação de serviços, quando o empresário é contratado, é minoria, mas isso acontece até muito com pequenos artistas que não têm um empresário que tope pegar e contrata alguém, um produtor para fazer o papel de produtor e agente. Tem um modelo também do empresário investidor, que é bastante comum no sertanejo e no funk. Eu não sei se você concorda com isso. Esse cara que investe o dinheiro na carreira e, muitas vezes, tem um percentual bem maior.

[Alexandre Wesley]: Mas aí ele não é um empresário, né? Ele é um investidor. A gente tem isso. Tem alguns empresários que fazem muito isso. O artista tem um empresário, esse empresário, na verdade, é empresário de um grupo de artista e ele acaba ou trazendo investidores de fora para colocar dinheiro nos seus artistas, ele devolve um pedaço para esses caras, ele dá alguma coisa em troca, aí depende. Ou ele passa a ser um investidor da carreira de outros artistas que não necessariamente são empresariados por ele. E aí, de alguma forma, ele não só coloca o dinheiro como coloca dentro de uma... Não é difícil imaginar que, sei lá, qualquer artista... não precisa nem falar nomes não... qualquer artista grande hoje em dia. A

gente possa falar do sertanejo porque talvez seja o que tenha mais capilaridade no Brasil hoje e que tenha mais volume porque é o maior segmento de música do Brasil hoje em dia. O maior segmento no número de artistas, o maior segmento em volume de dinheiro. Um artista que faça, um artista grande do sertanejo, [inaudível] e Cristiano, Marília Mendonça, Jorge e Matheus, Maiara e Maraísa, qualquer um deles, faz uma quantidade de shows e festivais pelo Brasil afora muito grande. Wesley Safadão, Gustavo Lima, po, tem um monte, Simone e Simara, ah, sei lá, não importa... faz uma quantidade de shows, são contratados para fazer e por isso que fazem tantos shows pelo Brasil afora que eles acabam servindo de plataforma também. Então, essa plataforma o empresário negocia. Ele pega um artista menor e acopla aos seus artistas grandes e acaba servindo de plataforma, faz pacote. Aí na própria relação ele acaba... E às vezes aquele artista que ele está acoplando, ele não é nem o empresário, ele é o investidor daquele artista. Ele está puxando o empresário para dentro desse universo dele e está ganhando dinheiro a partir do sucesso desse artista, né?

[Pesquisadora]: E o outro modelo que eu mencionei, é o modelo da gravadora-empresário, que eu vou corrigir o nome desse modelo a partir até do seu comentário lá e da sua correta distinção entre o empresário e o agente, né? Esse modelo é um modelo mais recente, que eu acho que começou depois daquele período de retração que as gravadoras passaram ali na década de 2000, aí me parece – queria saber de você – que foi uma alternativa até de diversificação, de fonte de receita.

[Alexandre Wesley]: Olha, foi uma... Quando a gente estava... Eu estava na Warner nessa época... E na Warner, a gente estava, aliás, enfim... Aliás, a única vez que eu estive em gravadora, que estava em crescimento, foi quando eu entrei em gravadora, há muito tempo atrás, a primeira vez que eu trabalhei em gravadora, na MZA, que era isso, era um mercado aquecido ainda. Logo depois ele começou a cair, começou a pirataria física. A gente começou a entregar o mercado de cassete, depois fita VHS, enfim, a coisa foi... Aí foi crise. E agora, que por enquanto pelo menos o mercado está apontando para cima. Vamos ver o que vai acontecer porque tudo muda o tempo todo. Isso não é difícil imaginar. Quando eu estava na Warner, aí já foi final dos anos 90, e eu era diretor artístico da gravadora. Eu saí [inaudível] e fui ser diretor artístico, os nossos contratos, as nossas renovações de contratos com artistas já estava defasado. A gente estava fazendo contratos muito maiores do que o tamanho que o artista tinha no mercado porque era uma prática. O artista ganhava R\$ 1 milhão num ano, na

renovação, ele ganhava R\$ 2 milhões. Por que eles estavam ganhando isso? Porque os artistas crescem. Nenhum artista aceita diminuir ou aceitava diminuir qualquer coisa. Então, está sempre crescendo. E se você não está vendo isso é porque você não está apostando no artista e então o artista vai procurar outro lugar. Então, havia essa prática do artista estar sempre levando, crescendo. Sempre olhando isso. Como é que vai crescer na carreira? Qual é a sua proposta para o meu crescimento de carreira? Primeiro, o mercado está diminuindo. Na verdade, eram contratos que não faziam muito sentido para mim ali. Aí a saída que a gente teve foi, olha, vamos colocar dentro do contrato uma cláusula para a gente ganhar dinheiro com o que ele está ganhando dinheiro, que é o show, publicidade. Então, a gente começou a inventar esses contratos que tinham essas características, que não ganhavam só com o conteúdo fonográfico, que era tradição até aquele momento. Mas a gente não sabia ganhar dinheiro com essas outras coisas, na verdade. Era tão somente uma ilusão. A gente colocava ali no contrato porque a gente pensava “vamos colocar porque pelo menos a gente vai... o racional pelo menos justifica a gente estar dando esse dinheiro”. A gente vai conseguir trazer esse dinheiro de volta? A gente não entendia de show, a gente não sabia fazer show, a gente não conseguia usar a data porque a gente não tinha conhecimento no mercado para vender data. A gente não tinha isso. Isso ainda era um ficção ali, mas olhando para uma coisa que poderia vir a... acho que nem isso... era muito mais uma desculpa para a gente poder justificar o artista. Aí a gente inventou esse modelo 360, que a gente ganhava um pedaço a mais de dinheiro, era um pedaço a mais que não tinha muita conexão com a realidade, a gente tinha um percentual com a venda de show.

[Pesquisadora]: Hoje em dia é praxe no mercado, né? Todo mundo faz.

[Alexandre Wesley]: Mas na época não era. A gente fazia isso... ah, agora vamos cobrar do artista. Como é que se cobra do artista um percentual sobre o dinheiro que ele ganhou no show? Naquela época o show dos artistas era totalmente informal. Era 80% de informalidade. Como é que a gente bota esse dinheiro para dentro? Sem justificar direito, como é que a gente bota esse dinheiro, já que ele não declarou e o contratante dele não declarou. Como é que dentro de uma gravadora multinacional...

[Pesquisadora]: Cheia de auditorias e coisas...

[Alexandre Wesley]: Então, era difícil de realizar até por conta disso. Mas se colocava isso, em alguns casos, a gente ganhava um percentual e tal... e percentual de publicidade. Foi aí que começou, na verdade, essa história. E aos poucos as gravadoras foram aprendendo a lidar com esses novos termos de contrato, essas novas formas de ganhar dinheiro com o artista. O que aconteceu foi que o mercado, apesar disso, ninguém ganhou muito dinheiro com isso. The One* tentou também, talvez tenha sido o melhor exemplo de uma empresa que de verdade foi com agressividade. Mas a própria Warner tinha lá a Get In*, a Espanhola que fazia isso também, mas nunca deu muito certo. Os contratos continuaram. Aí quando a gravadora volta a crescer com o digital, com o *streaming*, isso está lá no contrato. Então, as gravadoras, a Som Livre acabou usando isso para poder montar suas plataformas próprias. E com isso, começar a ganhar conhecimento no mercado. Então, isso que foi a transformação. Agora a gente tem gente que entende de show em gravadora, agora a gente tem gente que entende o mercado, que negocia show com o mercado, que vende show para contratante, que compra show de outras gravadoras ou de outros empresários que não sejam [inaudível] para montar suas próprias plataformas. Hoje em dia não tem um festejo que a gente faça que não tenha um artista de fora, que não seja só Som Livre. Então, a história mudou um pouco. E agora a gente está podendo fazer esse papel por conta desse conhecimento todo que a gente tem, esse papel de agente, de poder oferecer para o artista algo mais do que só um contrato tipográfico, fonográfico. Há possibilidade de dar esse serviço para ele. Agora, ele pode contar com a gente para montar essa estrutura de turnê. É isso que é nossa proposta.

[Pesquisadora]: Então, vocês atuam no planejamento estratégico também, na parte do Marketing também ou isso continua nos outros setores da gravadora?

[Alexandre Wesley]: Continua nos outros setores da gravadora, mas a gente faz o papel junto com o empresário para poder... O artista tem que ter um empresário, essa pessoa que dorme com ele e é com essa pessoa que, esse “artista pessoa jurídica” que a gente se relaciona para poder desenhar a turnê.

[Pesquisadora]: Mas se o artista não tiver um empresário, aí é direto com o artista ou nem é uma possibilidade para vocês?

[Alexandre Wesley]: Eu tento evitar. Não é uma coisa que eu vou querer fazer. Eu entendo que artista não tem que ficar entrando aqui para falar sobre quanto vai vender o show, qual a

praça que a gente vai atacar, eu acho que ele tem que estar fazendo outra coisa. Eu acho que seria inviável. Se isso acontece, eu iria propor um empresário.

[Pesquisadora]: Um marido.

[Alexandre Wesley]: Eu iria propor um marido. É muito mais um marido para mim do que para ele, o artista, mas eu iria propor essa interface.

[Pesquisadora]: Eu queria saber mais um pouquinho sobre essa parte, mas aproveitando seu gancho, você acha que tem empresários suficientes no mercado para atender a demanda de artistas ou tem espaço para mais empresários?

[Alexandre Wesley]: Sempre tem, né? Aliás, tem muito artista aí precisando de empresário.

[Pesquisadora]: Você teria dificuldade hoje de encontrar um empresário disponível para um determinado artista?

[Alexandre Wesley]: Tem muito empresário cuidando de vários artistas. Eu acho que tem espaço. Sempre tem. Quando vem um artista, pode estar vindo um empresário junto. O ideal é que fosse um empresário por artista. Até porque se ganha dinheiro suficiente, né? Não sei... também depende do artista, né?

[Pesquisadora]: Eu acho que é um mercado que eu percebo que é bastante lucrativo, né?

[Alexandre Wesley]: Agora depende também, né? Porque, muitas vezes, você precisa de um investimento. Então, enquanto ele não tem carreira, ele não tem nada. Então, ele depende do empresário para poder acreditar. Daí, precisa sim de mais empresários, claro. Ajuda a pagar a conta.

[Pesquisadora]: Como é que funciona esse departamento hoje dentro da Som Livre? São quantas pessoas?

[Alexandre Wesley]: Hoje nós somos cerca de 12 pessoas.

[Pesquisadora]: 12 pessoas é uma estrutura grande.

[Alexandre Wesley]: Não, é pequeno. 12 ou 13 pessoas. É pequena porque a gente não é só empresário, né? A gente é promotora de show também, né? Mais do que qualquer coisa, a gente é promotor de show, a gente faz festivais, a gente faz projetos especiais, a gente faz festival em hotel, a gente faz festival em Corinthians, no estádio, o Festejo, o Arena Pop, o Slap, a gente faz shows avulsos também. A gente fez esse fim de semana agora Erasmo Carlos e os Novos Baianos.

[Pesquisadora]: Eu trabalhei com a Baby.

[Alexandre Wesley]: Você trabalhou com ela? (risos)

[Pesquisadora]: Figuraça.

[Alexandre Wesley]: Figuraça. Então, a gente tem essa estrutura toda por isso. Inclusive para buscar patrocínio [inaudível].

[Pesquisadora]: E são quantos hoje? Você sabe me dizer?

[Alexandre Wesley]: Na Som Livre?

[Pesquisadora]: Que estão administrados, a parte de shows...

[Alexandre Wesley]: A gente tem um artista que a gente é completamente agente, que é o Tiê. O Tiê* a gente é, nesse modelo novo, 100% agência. Ele não tem um agente, ele tem um empresário, e a agenda é nossa. A gente tem exclusividade na agenda do artista. Os outros, a gente tem, cerca de uns 8 a 10 artistas que a gente é sócio do resultado do artista na área de show. Então, a gente tem uma participação de um escritório dele em troca de algumas obrigações que a gente tem com aquele artista para poder turbinar o show dele. Independente da relação dele com gravadora, mas aí é um percentual que a gente tem, né? A gente vai administrando esse percentual de acordo com os artistas. Mas a ideia que a gente ainda até o final do ano mais dois artistas que nós sejamos agência. A ideia é essa, é que a gente se transforme numa agência mesmo. Um braço agência, assim como a KB*, CAA*, Green Morris*, especificamente ligado ao agenciamento do artista.

[Pesquisadora]: E aí, para fechar e também para não tomar muito seu tempo, o meu trabalho foca na transformação do mercado, o papel do empresário diante das transformações do mercado da música. E a gente sabe que na década de 2000, principalmente, teve essa mudança no mercado, essa transformação, que foi o digital e que foi, de uma certa forma, a demora com que as gravadoras levaram para se adaptar, até porque são multinacionais, difícil mudar de um dia pro outro com um mercado que muda tão rápido. Mas o que eu percebi é que nesse momento, os empresários mudaram de papel, que com as gravadoras diminuindo seus departamentos, eles acabaram aumentando. Eu vivi isso no meu trabalho. Eu percebi que a gente tinha uma estrutura de seis pessoas e, da noite para o dia, a gente estava com 14 porque a gente precisou criar um departamento de Marketing que a gravadora não dava conta de atender as demandas. Como é que você vê essa transformação? Você acha que, de fato, aconteceu essa mudança do papel do empresário, ele abarcou mais tarefas ou não?

[Alexandre Wesley]: Com certeza. A gravadora estava focada em indústria e, de repente, ela passou a não ser mais isso, o que já é uma revolução. Quando o disco físico deixa de fazer sentido e a gravadora perde o poder, de grana mesmo, começou a ganhar muito menos dinheiro. O dinheiro sumiu muito rápido da mão da gravadora. A gravadora parou de fazer coisas. Não adiantava fazer. Você não conseguia mais ficar investindo em artista que não dava retorno. Então, começou a virar um “darwinismo”. Aquilo que a gente investe, os artistas que a gente precisa manter, o resto vai ter que sobreviver aí à lei dos mais fortes. Nessa hora e principalmente com os artistas mais, quer dizer, acho que com todos eles, os fortes porque tinham poder, e os fracos porque tinham mais necessidade do que qualquer outro, começaram a ter que se virar com o que tinha, contratando gente do lado de fora para poder virar ou até mesmo desenvolvendo internamente o seu departamento de Marketing para poder viver isso. Isso aconteceu e está acontecendo até hoje. Todos os artistas hoje e todos os grandes empresários hoje têm, às vezes, equipes de Marketing até mais efetivas do que a própria gravadora porque na gravadora ficou muito macro e lá no empresário vão ter umas coisas muito mais focadas naquele segmento, naquele artista. Então, acaba que funciona muito bem. O ideal é que se trabalhe junto, né? Mas mudou completamente, com certeza. Hoje em dia, os empresários são muito mais... não são mais eles sozinhos, né?

[Pesquisadora]: São escritórios, né?

[Alexandre Wesley]: Há um tempo atrás, era uma pessoa e uma secretária. Sei lá, Zé Fortes, do Paralamas, era uma pessoa e a secretária.

[Pesquisadora]: Eu entrevistei ele também.

[Alexandre Wesley]: É lá em Ipanema, não é?

[Pesquisadora]: A gente conversou por telefone.

[Alexandre Wesley]: O Zé Fortes é isso. É ele e a secretária.

[Pesquisadora]: Ele me foi apresentado como benchmarking no mercado. Todo mundo que eu entrevistava e eu perguntava uma referência, todo mundo me dizia “Zé Fortes”.

[Alexandre Wesley]: É porque o Zé é um cara muito agradável, muito simpático.

[Pesquisadora]: Sim, foi muito atencioso comigo.

[Alexandre Wesley]: Já está há muito tempo. Trabalhou já com todo mundo.

[Pesquisadora]: Muito correto.

[Alexandre Wesley]: Acho que muitos são corretos também, mas não é isso. O Zé, ele é tipo ser empresário do Pearl Jam, vai... Não dá trabalho, é muito suave. Com os anos, você vai ficando com o jeito da banda, tudo é muito tranquilo, muito fácil, muito suave. Se você precisar lidar com o Paralamas, com o Zé, você vai lidar bem porque são pessoas boas.

[Pesquisadora]: Com bom senso.

[Alexandre Wesley]: Com bom senso, tranquilas e tal. Tudo que você quiser do Pearl Jam, vai ser bom, bacana. O Metálica também. São pessoas de bom senso e seus empresários acabam ficando assim também. Eu não sei nem se originalmente são assim, mas acabam ficando leves. É uma referência muito por causa disso. Não são pessoas que só querem ganhar. Não pensam nessa indulgência. Eu acho que por isso...

[Pesquisadora]: Que legal, Alexandre. Muito obrigada.

Entrevista 9: Tom Gil

1h21'26''

[Pesquisadora]: Oi, Tom. Tudo bem? Boa noite.

[Tom Gil]: Boa noite. Tudo bem?

[Pesquisadora]: Você está mesmo tranquilo para falar? Eu não vou tomar muito o seu tempo.

[Tom Gil]: Eu estou relax. Aliás, foi a melhor coisa que a gente fez. Domingo é um dia mais tranquilo.

[Pesquisadora]: Foi por isso que eu tomei a iniciativa de te escrever assim, sem querer incomodar o seu domingo, mas pensando que poderia ser um momento mais tranquilo mesmo para gente falar rapidamente.

[Tom Gil]: Obrigado pela sugestão.

[Pesquisadora]: Ah, que bom! E eu te agradeço mais uma vez aí, super, a sua participação. A pesquisa está indo superbem. Eu estou tendo a participação de várias pessoas relevantes do mercado. Então, espero estar contribuindo para a geração de dados dessa atividade que a gente sabe que é subestudada, menos do que ela deveria.

[Tom Gil]: Com certeza.

[Pesquisadora]: Primeiro, eu posso gravar essa entrevista?

[Tom Gil]: Pode, claro.

[Pesquisadora]: Maravilha. Então, vamos lá, Tom. A primeira coisa que eu queria saber é como você se tornou um empresário artístico.

[Tom Gil]: Eu não vou te contar uma história longa porque [inaudível], mas ela é curiosa. Eu acho que talvez seja um pouco a trajetória de muitos, apesar de eu não saber das histórias pessoais. Mas eu comecei como músico, né? É... com 15, 16 anos eu comecei a tocar, montar

banda, fazer show e com 19 anos, que eu entrei na faculdade de Comunicação, eu ainda continuava a, paralelamente (aliás, eu nunca parei, né, até hoje). Acabei de lançar meu segundo disco do meu atual projeto na sexta-feira.

[Pesquisadora]: Que legal. Depois me manda. Se você puder, eu queria ouvir.

[Tom Gil]: Mando, mando sim. Chama “Manouche”*. A gente acabou de lançar.

Quando eu comecei na faculdade de Comunicação e Propaganda, eu comecei a trabalhar em agência, a atender clientes. E aí foi passando uns anos e, obviamente, assim, eu tinha a minha banda e comecei a pensar em projetos para vender a minha banda para alguma marca, tá? Então, a gente está falando de mais de 10 anos. Foi no ano 2000. Eu já começava a pensar em projetos. Assim, como eu posso fazer coisas com a minha banda, que não é conhecida, e de repente fazer uma abordagem com uma marca? Mas obviamente nenhum projeto deu certo, tá? Só que me obrigou a pensar fora da caixa. Paralelamente, alguns clientes que eu atendia também contratavam shows corporativos e começava a perceber o quanto eles pagavam num show corporativo e tudo mais. Então, a música e o *business* começaram a se cruzar para mim desse jeito. Até que dentro da minha banda, eu também comecei a correr atrás de empresários. Eu tinha que me aproximar desses caras. Aí eu conheci o “Junga”*, que era irmão do [inaudível].

[Pesquisadora]: Da agência, né? Da agência produtora, né?

[Tom Gil]: Exatamente. Da agência produtora. Aí eu comecei a me enfiar um pouco. Foi aí que eu conheço... o Lobatto, da Pitty...

[Pesquisadora]: Ele me deu entrevista também.

[Tom Gil]: Hoje eu não o conheço assim. Ele sabe quem eu sou, eu sei quem ele é, mas a gente nunca sentou para trocar ideia, mas enfim, eu comecei a conhecer outros empresários aí. Conheci o Simoninha e tudo mais. Até que eu comecei a dar pitaco para os meus clientes nos shows corporativos que eles vendiam. Tipo... você está contratando o artista tal? Mas eu conheço o empresário tal, a gente pode conseguir uma melhor negociação, blá, blá, blá. Aí eu começo a me aproximar um pouco do *business*, mas ainda não trabalho como [inaudível]. Até que em 2009... não... foi 2011. Aliás, antes de 2011, ainda com a minha banda, lá para 2007,

eu invento um projeto para tocar nuns bares aqui em São Paulo, onde eu chamava um convidado especial conhecido para dar uma canja com a minha banda. Aí o primeiro cara que tocou pra fazer uma *jam session* comigo foi o “Andreas”*. Isso foi em 2007. Aí eu comecei a me aproximar dos artistas por conta disso. Aí fiz com o Andreas, fiz com o “Nardo”*, fiz com o BNegão. Aí eu conheci o Zé Ricardo nessa época, que era o curador do Rock in Rio, ou seja, me aproximei mais da música, mas assim, ainda como artista. Até que em 2011, um dos projetos da minha banda, que estava engavetado, eu adaptei ele para outros artistas e para uma grande marca, para a C&A. Eu trabalhava nessa época na “BM9”*. Então, foi a ideia de lançar um disco inspirado numa coleção. Aí eu chamei o Zé pra fazer esse projeto comigo e falei “ah, Zé, vamos fazer isso assim para a C&A. Eu acho que nenhuma marca de roupa distribuiu música junto com uma roupa. Vamos fazer?” Aí a gente montou o projeto, apresentou para a C&A, os caras curtiram e a gente gravou um disco fazendo releituras de clássicos da MPB brasileira com cantoras novas. E esse projeto foi um puta de um sucesso na BM9*, na C&A, chamava “C&A em Cores”. A partir daí, o Sérgio Afonso, por exemplo, da Warner, acabou me conhecendo. Aí ele falou “Caralho, já está tão difícil o mercado da música. Aí esse cara chega e me apronta um projeto dessa magnitude”. Até que a BM9, a partir desse momento também, como eu levantei o projeto inteiro lá dentro, e a C&A nem era uma conta que eu atendia, as pessoas da BM9 entenderam que eu tinha uma afinidade grande com o mercado. Até que um dos meus amigos, que trabalhava na BM9 e viu esse projeto da C&A acontece também, conheceu a filha do Nando, a Sofia Reis, e começou a frequentar a casa do Nando. E aí ele começou a entender que o Nando estava sem gravadora nessa época, estava com um trabalho pronto para ser lançado, mas ainda não sabia como. Ele era um cara de planejamento. E ele conversou com o Nando e falou “deixa eu pensar num projeto para você de lançamento do seu disco. Pelo que eu estou entendendo é o seu primeiro disco independente”. Ele falou “é”. Aí ele reuniu uns amigos da BM9 para criar um projeto de lançamento e ele me chamou para participar desse grupo. No intuito de “Tom, a gente viu o que você fez com C&A, você é um cara de negócios, você é um atendimento aqui na agência, a gente viu esse projeto que dá para aproveitar para você, você dá uns pitacos também, vê o que você acha e a gente te trás para esse time para você ajudar a gente também a vender esse projeto para alguma marca. Já que você vendeu o projeto para a C&A, de repente, a gente consegue vender para alguma marca legal e a gente monta case para o Nando”. Aí eu falei “Tá legal”. E aí foi que a gente marcou uma reunião com o Nando para a gente se conhecer, foi quando eu conheci o Nando e a gente criou uma afinidade superlegal e, coincidentemente, o

Nando estava se desligando do empresário antigo dele, que era o Sergio [inaudível], que eu conhecia também, mesmo antes dessa iniciativa e tudo mais. O Sergio era muito amigo do Júnior, lá do “Paladão”*, que era empresário do Ira. Então, eu conhecia o Sergio pela proximidade com o Júnior. Mas aí o Nando me disse que ele estava se desligando do Sergio e no meio de um papo e ele chegou e falou “Pow, o que você acha de ser o meu empresário?” Eu falei “Nunca pensei nisso, trabalho em agência de propagando já faz muito tempo, não posso ficar fisicamente no teu escritório, mas se você topar, eu posso fazer um trabalho de análise do teu escritório, posso sim te representar, mas assim, eu vou continuar trabalhando na minha agência. Se por você, tudo bem”. Aí ele falou “Putá, o meu escritório já roda sozinho hoje. Eu tenho um cara de vendas, eu tenho uma equipe toda estruturada, eu quero , eu preciso de um representante mesmo meu”. Então, foi aí que começa a minha história mesmo como empresário em 2012 com o Nando. De verdade mesmo. Só que aí, obviamente, quando eu entrei no escritório dele, eu vi que tinha muita coisa que precisava ser mexida e eu reformulei o escritório dele inteiro. Trouxe uma pessoa de vendas nova, que está até hoje lá, que é o Diogo, troquei assessoria de imprensa, mudei o Financeiro para lá, remontei inteiro o escritório dele. Eu fiquei dois anos e meio com ele. Foi aí que eu conheci o mercado inteiro, do *business* da música, eu já conhecia o Andreas também e outros artistas. Foi aí que depois que eu encerrei com o Nando, o Andreas também por ter visto o trabalho que eu fiz com o Nando em dois anos e meio, que ele também estava rompendo com a Monica Cavaleira, do Sepultura, e me chamou. Eu e meu sócio Rodrigo, atualmente, falamos “Porra, a gente está precisando de um representante. Tem muita gente batendo na nossa porta, gente gringa e tudo mais, mas a gente queria manter a relação da banda com um empresário brasileiro. E foi aí que eu fui para o Sepultura, em 2015.

[Pesquisadora]: Então, foi mais uma oportunidade que surgiu o que exatamente um planejamento de carreira.

[Tom Gil]: Foi muito uma oportunidade. E por que assim? Pela minha visão, a gente conversar com muita gente do mercado também, e você também deve ter passado por isso nas suas pesquisas, Anita. O mercado do *business* da música brasileira, do ponto de vista e empresários e tudo mais, a história é muito... Às vezes eu acho que é muito parecida com a história do nosso próprio país, tá? Quando você analisa a história do país, assim, o Brasil foi uma colônia portuguesa. A gente já se habituou desde o início a ter se comportar desse jeito, a

alguém que mandasse nele. E ele foi encontrando um jeitinho de fazer as coisas, esse tal de jeitinho brasileiro. E eu acho que na política, o que a gente vive hoje, ainda é um coronelismo. E eu acho que na música, na época antiga, também rolou muito isso. O mercado nosso hoje, ele ainda é um mercado fechado, mas de longe, é um mercado mais democrático, mais aberto. Mas naquela época de antigamente, o que você mais ouve de artistas é que eram roubados. E por isso fez existir, para os mais antigos, da época do Nando, sempre existia uma tensão muito grande entre o artista e o empresário.

[Pesquisadora]: Exatamente.

[Tom Gil]: Na maioria dos casos. Obviamente, existem as suas exceções, mas a maioria sempre existiu. Eu sempre percebi essa tensão. Uma desconfiança do artista, se o cara ia roubar ele ou não, entendeu? Então, eu acho que até por isso quando você olha assim, pow, será que alguém, talvez hoje se [inaudível] se tornasse empresário de artista e ver isso como uma carreira. Mas no passado eu acho que não existia um pouco por causa disso, sabe? Não era uma relação, por mais que existisse um papel de empresário e atribuísem a essa figura um profissionalismo, na verdade, não existia profissionalismo nenhum. Existia um cara representante que saía colocando a banda em todo tipo de situação. Hoje sim, eu acho que a gente tem exemplos no nosso mercado de emprego de profissionalismo muito maior.

[Pesquisadora]: Até porque a gente percebeu, minha pesquisa assim, eu identifiquei que no período entre 2000 e 2005, com a crise, com o aprofundamento da crise das gravadoras, os empresários precisaram desenvolver suas competências estratégicas porque eles não podiam mais contar com as gravadoras para isso, né? As gravadoras diminuíram muito de tamanho, reduziram departamento de Marketing, então, os escritórios acabaram precisando desenvolver os seus próprios departamentos, suas próprias estratégias, com a chegada do Marketing Digital, essa coisa de ter contato direto com o fã, que não existia. No máximo, era responder carta de fã-clubes. Então, eu acho que esse movimento do mercado forçou uma profissionalização maior dos empresários. Não sei se você concorda.

[Tom Gil]: Concordo muito e é muito louco isso, hein. Porque realmente eu acho assim, quando você vai falar do tema do mundo da música é impossível ignorar o ecossistema inteiro. E o ecossistema inteiro, a partir do momento que ele muda, ele impacta o ecossistema inteiro. Então, por exemplo, na época que as gravadoras reinavam com grandes *budgets*,

inclusive eu trouxe isso um pouco, foi um pouco dito na nossa palestra do Rio2C esse ano. Antigamente só existia poucos tipos de contato do público com a música, com a gravadora eram os discos e a rádio. Ponto. A rádio reinava e a gravadora reinava. O único jeito de você ouvir uma música fora do rádio, de você ter a música, era através da compra de um disco, da compra de um CD. Então, esse mercado estava muito monopolizado. Eles ganhavam rios de dinheiro com isso porque determinavam o preço. Então, a partir do momento que se viram dentro desse ecossistema antigo, realmente, assim, a gravadora nadou de braçada. Aliás, é louco, né? Porque as gravadoras na década de 50, 60, se eu não me engano é isso, não sei nem se é de 40 ou não, talvez se preocupassem mais com isso. Mas quando elas nascem, elas nascem com uma oferta para o artista de um *full service*. As gravadoras praticamente gerenciavam a carreira do artista. E obviamente com isso, elas tinham o lado bom de fazer isso e tinha o lado ruim de fazer isso, que era lidar com o ego do cara, que era muito louco. Então, nas gravadoras lá atrás, elas cuidavam da carreira do artista.

[Pesquisadora]: É, nessa época o artista tinha um administrador pessoal ou um parente que cumprisse um papel, mas não era a figura do empresário como a gente conhece hoje, né?

[Tom Gil]: Exatamente. A gravadora dava as cartas e o empresário ou parente estava lá como um representante falando “sim” ou “não” e beleza. Mas toda uma estratégia que vinha estava muito na mão da gravadora. A segunda fase disso é quando a gravadora (isso a minha leitura, tá?)

[Pesquisadora]: Claro. Está correto.

[Tom Gil]: Quando a gravadora começa a ganhar rios de dinheiro com o disco, ela fala “Pow, para que eu vou ter dor de cabeça cuidando desse cara, se o que eu ganho só com o disco dele já me é uma receita fodida. Já me apresenta uma puta receita. Não vou mais cuidar desse cara. Ele que se foda. Eu vou [inaudível] com o artista e vou lançar o disco dele e acabou. Eu não quero essa dor de cabeça para mim. Eu não preciso ter”. Foi quando eles saem desse papel de gestores de carreira e ficam apenas como produtores. Os *budgets* eram absurdos.

[Pesquisadora]: Isso década de 70, né? Mais ou menos.

[Tom Gil]: Isso. Aí, então, não vou ficar gerenciando ego de ninguém. Vou lançar uns puta discos para ele e o caralho, mas se ele não quiser também, ele que se dane. Só que o artista precisava disso. Então, é o momento que o artista começa a precisar de, na verdade, criar uma estrutura própria, deixando a gravadora apenas com os discos. Aí foi a época de ouro das gravadoras. Só que a gravadora se sentiu tão numa época de ouro que ela começou a ignorar o fato da tecnologia, do digital. Aí foi aquela briga do Napster.

[Pesquisadora]: Que foi uma miopia enorme, né? Em vez deles se apropriarem do digital, eles quiseram lutar contra, como tinham feito com a pirataria, achando que iam resolver da mesma forma. E pagaram um preço altíssimo por esse erro, né?

[Tom Gil]: Pagaram um preço altíssimo para isso, tipo, começaram a perder receita e já não tinham mais a administração da carreira dos artistas, a outra ponta.

[Pesquisadora]: Aí voltaram a querer ter a administração da carreira dos artistas através dos contratos 360°, voltaram a querer ter um pedacinho de todas as receitas do artista e algumas até desenvolveram seus departamentos de agenciamento que eu, na minha percepção até hoje, nenhuma se estabilizou nesse papel, ainda é muito incipiente até porque, você como empresário sabe da dificuldade que é administrar uma carreira. Então, é muito difícil não fazer isso de forma pessoal e sim através de uma organização. Mas vamos ver até onde eles vão chegar com isso.

[Tom Gil]: Exatamente. É onde a gente chega, aonde estamos vivendo hoje. Esse é o mundo que a gente vive hoje. As gravadoras querendo ficar com outras fatias do bolo, que eles abriram mão lá atrás. E outros artistas hoje, assim, entenderam que não precisam dar essa fatia do bolo para eles. Então, vivemos assim hoje. Agora, pegando o seu ponto, então, você entrou na verdade através de um convite não planejado e o meu encanto, por ser publicitário, eu comecei a lidar com o universo do *business* de marca e a gerenciar grandes verbas há muito tempo atrás. Eu tenho 25 anos de mercado. Então, não é igual, mas hoje é uma estrutura, não digo nem estrutura, é um dia a dia talvez mais familiar porque o artista é uma marca. Então, o artista hoje tem que ter... ele tem que ser “multitela”*, o artista tem que se manifestar em todas as mídias de uma forma mais proprietária, exercitando o DNA de cada mídia. Então, hoje, o fato desse meu histórico publicitário, de entender quais as melhores formas das marcas

se manifestarem e tudo mais, hoje, para mim contribui muito no meu trabalho de gestão artística que eu faço.

[Pesquisadora]: Eu fiquei muito impactada com a sua apresentação no Rio2C, onde você descreveu o seu processo de trabalho com o Sepultura, onde você faz um planejamento, estabelece indicador para acompanhar meta, isso para mim é o que eu acredito profissionalmente, mas nós sabemos que isso não é prática do mercado e que isso vem muito da sua formação de publicitário. Mas eu queria saber como foi a receptividade da banda quando você propôs esse trabalho, assim, de alguma maneira, bem inovador. Porque eu imagino que eles não tenham tido contato com isso antes.

[Tom Gil]: Não. E, na verdade, nem eles, nem o Nando, muitos artistas hoje ainda não tem.

[Pesquisadora]: Acho que a maioria, na verdade.

[Tom Gil]: Sim. Então, eu, por exemplo, com o Sepultura, o primeiro empresário que mostrou um fechamento anual da empresa deles para eles, fui eu. Quanto eles ganharam, de onde vem essa receita, quanto eles gastaram e aonde eles gastaram, eles nunca tinham visto isso. O Nando também foi um processo de dois anos e meio de reorganização do escritório dele porque ele não tinha noção de onde ele gastava. Para o escritório do Nando, eu levei um Diretor Financeiro para lá.

[Pesquisadora]: É, porque são faturamentos muitos altos, né? Na verdade, um escritório que gere a carreira de um artista médio, um artista médio que eu falo é que tenha um cachê de R\$ 50 mil e que faça oito shows por mês, ele vai ter um faturamento de quase R\$ 6 milhões de reais. A gente tem empresas que têm departamentos inteiros para cuidar de um volume financeiro desses. E às vezes a pessoa tem uma secretária, um assistente, um faz-tudo, né?

[Tom Gil]: Exatamente isso. E isso é uma das fontes de receita, né? Um artista que já tem uma marca mais consolidada, se o cara consegue um cachê de 50 paus e consegue fazer uma média de oito shows por mês, ele já tem uma marca consolidada senão ele não consegue ir para a rua. Ao ter uma marca consolidada, isso é uma das fontes de receita. Ele tem direitos autorais, ele tem tudo que ele recebe da sua plataforma de *streaming*, ele tem a relação dele com marca, que pode ser estourada. As marcas estão, cada vez mais, querendo jogar o jogo do

conteúdo. E ao jogar o jogo do conteúdo, hoje, é diferente se for jogar o jogo do conteúdo há dez anos atrás. O artista ia passar o chapéu para oferecer um quota de patrocínio para uma marca para colocar o logo dela. E hoje isso está completamente diferente. A visão do que é um produto desse hoje é diferente. Para você ter uma ideia, uma informação ainda não oficial, então, um produto que você ainda não pode colocar no seu trabalho agora.

[Pesquisadora]: Tá. Pode deixar.

[Tom Gil]: Mas a partir daqui a duas semanas, você pode colocar, é que eu acabei com um dos meus clientes, que é a Amazon, para “vídeo”*, eu acabei de gravar um clipe do Emicida. Então, a gente lança nessa próxima semana, aonde eu vou lançar uma série da Prime Vídeo, concorrente da Netflix, e a gente tinha informação de que o Emicida era superfã do autor dessa série, que é o “Neal Gaylor”*. E a gente falou, como é que a gente pode fazer uma ativação legal, proprietária, mas com conteúdo. E a gente convidou o Emicida para criar uma música a partir do tema dessa minissérie, cujo autor ele era fã. Então, existia uma conexão dele natural. E ele ficou amarrado. Eu dei só uma linha para ele. Ele compôs a música e ele até perguntou “Cara, tem coisa que eu não posso dizer?” Eu falei “Não, não tem nada”. É como se fosse um projeto colaborativo. Eu quero o Emicida aqui. Eu não quero um artista que eu contratei para fazer o que eu quero. E ficou um puta clipe e a música é dele. Então, esse é o jogo do conteúdo que eu acredito, aonde a marca faz uma aproximação do artista por afinidade e não porque o artista tem X número de seguidores.

[Pesquisadora]: Entendi. É uma troca de valor entre as partes, na verdade.

[Tom Gil]: Exatamente. Por que? Porque eu preciso da entrega desse cara. Eu não posso ver ele como uma mídia para mim. Desde sempre, é muito difícil na música você engajar o teu público. E ainda com a força das redes sociais hoje, fica mais aparente se você tenta fazer isso. Então, a produção de *blend content** para mim hoje, ela está totalmente ligada a você fazer uma busca por uma afinidade.

[Pesquisadora]: E diante disso que você está falando, qual que você acha que vai ser a principal fonte de receita dos artistas? Você acha que vai ser show, publicidade, venda de produto fonográfico, merchandising ou um pouco disso tudo? Como você acha que é o futuro desse mercado?

[Tom Gil]: Eu hoje, com o advento das redes sociais, tá? Eu acredito muito que, se antes o artista era um produtor de conteúdo das músicas que ele fazia, hoje a grande virada que a gente tem com essa mudança aí, a evolução das redes sociais e tudo mais, é que ele deixa de ser um produtor de conteúdo para ser um conteúdo, que vai se manifestar de diversas formas nas diferentes plataformas que existem hoje, aonde ele se conecta com o público dele. Então, se ele é o conteúdo hoje, ele tem várias formas de se manifestar artisticamente falando. Ele precisa se manifestar de diversas formas. Então, ele tem a música como um dos manifestos artísticos, aonde ele joga na plataforma de *streaming*, ele tem os vídeos, os clipes que ele também vai distribuir em plataformas de *streaming*, [inaudível] off-line, como a TV. Ele tem ele mesmo, enquanto artista, hoje abrindo coisas e compartilhando coisas da vida dele, obviamente sem ser invasivo, que geram o interesse do público. Tem artistas que pintam e são grandes pintores. Tem artistas que escrevem poesias, tudo isso é uma forma distinta de se relacionar com o público e de manifestar a arte dele. Tem artista que cozinha. Então, assim, tudo é conteúdo. E tudo pode ser explorado da forma correta. E existe o [inaudível], a marca do artista. E aí você faz um estudo diante de toda a afinidade dele, dentro da vida dele, aquilo que ele gosta, e você pode criar produtos proprietários para isso. E, de novo, a gente volta a falar de afinidade porque precisa ser verdadeiro.

[Pesquisadora]: Até porque senão o público não compra, né? Não engole, né? Se não tiver verdade, fica um tiro no pé.

[Tom Gil]: O Bryan Johnson*, do AC/DC, ele é um fanático por carro, ele corre, ele tem coleção de Mini Cooper. Ele já participou de programas onde fazem corridas de Mini Cooper no mundo. Ele uma vez participou de um programa dele, não me lembro em que canal de cabo que foi, onde ele era um dos protagonistas, mas ele não estava no AC/DC. Ele era o Bryan Johnson*, do AC/DC, que estava pilotando uns carros.

[Pesquisadora]: Aí tem verdade, né? Senão fica igual ao Roberto Carlos com a Friboi.

[Tom Gil]: Exatamente. Exatamente. Não pode mais acontecer isso. É um puta de um tiro no pé. Você não engana as pessoas. Então, eu acho que as fontes podem ser diversas. Mas vai depender muito de qual é a verdade desse artista. Aqui no Brasil, por exemplo, é muito louco. É uma realidade que, por exemplo, eu tenho uma realidade com o Sepultura, que é muito próxima à realidade de outras bandas gringas lá de fora que os artistas brasileiros aqui não

têm, que é a exploração para dentro da marca. Lá fora você vê muita gente com camisa do Sepultura, com camiseta do Metálica, os caras promoveram a marca deles, do Kiss. Eles foram a primeira banda a transformar a banda numa marca. Ou uma das primeiras, aliás. Agora você não vê nego aqui no Brasil andando com camiseta do Skank, né? E colocando ela para sair. Nem com camiseta do Henrique e Juliano ou Fernando e Sorocaba ou quem quer que seja. Não existe essa cultura. Lá fora existe muito. E é superbem avaliado. O que eu faço de receita com merchandising lá fora é, assim, absurdo.

[Pesquisadora]: E aqui também quando os artistas fazem esse tipo de material, pelo menos, não pesquiso exatamente sobre isso, mas por uma experiência mais prática mesmo, é uma material mais de baixa qualidade, um material de brinde, uma camisa meio fajuta, um copo, uma caneta, coisa que não é tão bacana, né?

[Tom Gil]: Que é uma das coisas que aqui no Sepultura, eu faço aqui no Brasil. Agora, olha que louco, o Sepultura construiu e fortaleceu muito a marca deles... A história do Sepultura nasce em 84, e eles vão ganhar projeção primeiro no mundo para depois serem reconhecidos aqui no Brasil. Basicamente é isso. Então, hoje, o público brasileiro, como a gente, se comporta como eles se comportam com banda gringa. Quando eu levo o “Birty”* para vender nos shows aqui do Brasil, eu vendo bastante também. Porque [inaudível] com a camisa do Sepultura, tem orgulho. Agora, o pessoal do metal pratica muito isso, tá? Com outras bandas brasileiras aqui, que não tem expressão em rádio, nada disso, tá? Quem não é do metal, não fica sabendo, essa cultura do metal aqui no Brasil, inclusive, ela se fortaleceu. Mas lá fora é para todo mundo. Não é só para o metal que isso acontece. Rolling Stones vende marketing para cacete. As pessoas têm orgulho de usar. Aqui no Brasil não.

[Pesquisadora]: Então, você aposta numa diversificação, né? Geralmente quando eu faço essa pergunta, a maioria me responde que a principal fonte de receita é de show mesmo porque os escritórios ainda estão muito atrelados àquele formato tradicional de venda de show, mas na sua visão, essas fontes tendem a se diversificar e o artista precisa ser um produtor de conteúdos mais diversos. É isso?

[Tom Gil]: Ele precisa se entender como “o conteúdo” e não mais como um “produtor de conteúdo”. Então, assim, a vida dele é um conteúdo. Por que a gente tem um crescimento gigantesco hoje de influenciadores digitais, que um monte de marca está contratando? Porque

com o advento de redes sociais e tudo mais, os caras que não eram conhecidos, eles começaram a surfar essa onda, adquirir seguidores e hoje marcas vão se aproximar e buscam muito esses caras como ativadores das suas campanhas. Só que os influenciadores digitais hoje viraram mídia. A marca busca esses caras hoje de acordo com a quantidade de seguidores que eles têm.

[Pesquisadora]: Só para fazer a veiculação para chegar nesses seguidores.

[Tom Gil]: Exatamente. Só dão post falando ‘Oi, gente. Tudo bem? Aqui é o Matheus Massafera e olha só que legal que a Mastercard fez para mim’. Tudo bem. Uma marca foi lá e comprou mídia. Ela fez uma abordagem com o influenciador. É mais uma mídia que ela está comprando. Agora, para a música, já é diferente. Então, assim, o meu ponto com isso é o seguinte, para deixar mais claro. Esse grande universo de influenciadores, ele só existe hoje porque esses caras se entenderam como “eu posso ser um conteúdo interessante”, eles nem artistas eram, tá? Se isso aconteceu, e hoje o mercado está forrado, hoje em dia tem agência de influenciadores digitais. Se isso aconteceu e isso é uma verdade, isso pode funcionar para o mercado artístico também. Ou seja, o artista em si, ele é um conteúdo, se ele se sentir desse jeito. Só que a grande questão é a grande diferença, tipo, um artista pode ser um influenciador digital. Não necessariamente um influenciador digital é um artista. E na hora que um artista entende que ele pode ser um influenciador digital, ele está entendendo que ele pode ser conteúdo, não só com música. Ele pode ser conteúdo a partir de tudo que ele tem afinidade, que é verdade. E a partir deste entendimento, ele pode sim obter outras fontes de receita.

[Pesquisadora]: Bacana. Legal. Entendi. Você falou sobre a tensão que você sempre percebeu entre artistas e empresários, e aí eu queria saber a sua opinião: o modelo de negócios é uma sociedade ou é uma prestação de serviços?

[Tom Gil]: Tem os dois. Eu, hoje, faço uma prestação de serviços. E tem empresários que são sócios do artista.

[Pesquisadora]: Você vê esses dois modelos distintos, né? Sem conflito entre eles?

[Tom Gil]: Eu vejo esses dois modelos distintos. Nunca soube de conflitos graves nesse modelo onde o empresário é sócio. Como é que acontece? Geralmente é o seguinte: a

sociedade, ela para mim, sendo muito franco, ela se baseia em [inaudível]. Você só é sócio. Você quer ser minha sócia? A gente precisa ter um *business* juntos senão a gente não é sócio. O *business* pressupõe efeitos, dinheiro, pressupõe aportes, pressupõe tipo dividir lucros. O modelo onde o empresário – os que eu conheço – aonde o empresário às vezes é sócio do artista é onde o empresário contribui com grana também.

[Pesquisadora]: Há um investimento conjunto, né? Aí a partilha do resultado é proporcional?

[Tom Gil]: A partilha do resultado é proporcional ou proporcional à forma como eles montaram a sociedade. Então, por exemplo, existem casos da indústria da música aonde o cara não necessariamente dá dinheiro, mas desde o T0 da formação da banda, esse cara estava lá trabalhando também. Ele estava na batalha, não só buscando shows, mas ajudando em composições de músicas, inclusive. Aí, como eles começaram assim, isso continuou assim.

[Pesquisadora]: E você acha que é possível um artista ser seu próprio empresário, para fechar também, para eu não tomar seu tempo? Eu queria saber sua opinião sobre isso.

[Tom Gil]: Eu estou tranquilo. Pode me perguntar. Eu acho... O que que eu falo para os meus artistas, tá? Hoje, no caso o Sepultura, mas que eu falei muito para o Nando: o *business* é teu, amigo. Então, você precisa – por mais que você deteste – você precisa minimamente ter mais familiaridade com o negócio. Por que? Porque justamente eu não sei se eu vou ficar aqui com você eternamente. E você precisa criar habilidade de, minimamente, entender a conta mais básica de uma empresa, que é “quanto eu recebo, quanto eu gasto e quanto que sobra”. Então, desde o Nando, eu implantei no Nando reuniões semanais, mensais de apresentação de resultado do mês. Isso é o que a gente faz numa empresa, nas agências em que eu trabalho. Nesse mês tivemos tantos shows, você pagou tanto disso, tanto daquilo, você ficou com tanto, a tua empresa te custa tanto por causa disso, disso, disso e disso, você pagou as despesas da empresa, te sobrou tanto. Podemos chamar isso de “o artista vai ser seu próprio empresário”, a partir desse exemplo que eu estou te dando? Não, porque uma coisa é o artista entender do *business* dele. Outra coisa é ele se auto representar no sentido de passar a mão no telefone e ficar falando com um booker, por exemplo. Mas existem também modelos hoje, aonde a banda toma decisões finais. E ela tem apenas representantes. O representante trás e ela questiona “por que isso, concordo com isso, não concordo com isso, se concordo com isso,

entramos por aqui”. Tipo, o Rolling Stones, os caras conhecem o *business* deles. O Metálica, os caras conhecem o *business* deles. Eles que tomam as decisões.

[Pesquisadora]: Lá fora também é mais dividido, né? Porque lá fora tem as funções, tem o *manager*, tem o *booker*, tem o *lawyer*, que são funções mais separadas e mais definidas, né? Aqui a gente tem o empresário meio que cumprindo um papel de jogar nas 11 e agarrar no gol. Você não acha?

[Tom Gil]: Sim. Aí depende muito do tamanho do negócio. Você tem casos de um empresário realmente, ele é o cara que faz a gestão do escritório e ainda vende. Você tem o empresário que faz a gestão, vende e aciona um advogado ou outro, quando é necessário. E você tem casos que o empresário é um empresário e tem um cara de vendas para vender, ele tem um escritório de advocacia, entendeu? É que, por exemplo, é muito louco também, mas diferenças de mercado, aqui no Brasil, você não vê um terço* do *booking* sendo implementado. Tipo, o que você faz? Eu sou só uma agência de *booking*. E eu tenho esse *hoster*, que a gente chama, né? Tipo, todos esses artistas, sou eu que “booko” para todos eles. Tipo, lá fora, isso existe para caralho. Assim, como aqui no Brasil, a gente não faz show de segunda a segunda. Geralmente os shows acontecem quinta, sexta, mais sexta e sábado. Lá você toca de segunda a segunda. Mas aí eu acho que tem um pouco de interferência de economia. Quando você tem uma economia estável, durante muito tempo, você permite, por exemplo, que o cara seja um dono de bar, e que para ele seja factível abrir o bar dele de terça a domingo. E você tem pessoas que são trabalhadoras normais, que trabalham numa carga horária das nove às seis da tarde e que sim, se sentem confortáveis de sair numa terça-feira para ver um show. O show acaba cedo. Onze horas da noite eles estão em casa, acorda de manhã no dia seguinte e acabou.

[Pesquisadora]: Transita pela cidade sem medo da violência.

[Tom Gil]: Exatamente. Então, assim, é de novo, são questões da ordem muito mais político-econômica que favorecem o meio ambiente como um todo do entretenimento. Aqui no Brasil não acontece. Por exemplo, lá fora, você tem economias mais estáveis, você espaço para [inaudível]. A música pop na década de 80 no mundo foi o rock. Hoje já não é mais. Em nenhum lugar do mundo, a música pop do mundo é o rock. No entanto, na Europa você passa um mês inteiro tocando metal tranquilamente, com lugar para tocar e o cacete.

[Pesquisadora]: Você considera isso um mercado de nicho?

[Tom Gil]: Como assim?

[Pesquisadora]: Você considera que o metal, ele consegue ter, porque eu sei que isso não acontece só fora, né? Eu dei uma pesquisada e existe, por exemplo, uma cena metal aqui no Rio de Janeiro, na Zona Norte, que tem um circuito próprio de shows lotados de segunda a segunda, com fila na porta. E eu fiquei bem impressionada sobre isso porque eu venho do universo do samba e vejo que isso acontece com o samba também, de você ter roda de samba de segunda a segunda pela cidade e serem rodas cheias e atribuí isso na minha análise ao fato de serem estilos muito bem definidos em que o público sabe exatamente o que ele vai esperar. Aí isso que eu te pergunto, se a gente pode considerar um mercado de nicho.

[Tom Gil]: Sim. Sim. Sim. Sim. Mas com extrações distintas em cada mercado. Por exemplo, o metal, o rock virou um nicho, né? Voltou a ser um nicho. Eu acho que tudo que um dia foi pop e não é mais, voltou a ser um nicho. Só que é um nicho mais bem distribuído no sentido de, existe o nicho do metal, existe o nicho do rock n'roll, existe o nicho do R&B, mas assim, todo mundo com a sua fatia bem definida e gerando receita. Igual. Enquanto, por exemplo, aqui no Brasil é mais difícil você ver isso. O nicho aqui no Brasil é uma coisa muito, muito segmentada. Isso que você está vendo no Rio, inclusive, se você puder compartilhar isso um pouquinho comigo, eu agradeço. É um mercado que eu atuo. E o metaleiro, o lado positivo, o metaleiro é um cara muito fiel, graças ao bom Deus. E a gente tem ajudar ao máximo o nosso nicho. Só que muitas vezes não chega ao nosso conhecimento, por uma série de razões, porque a gente obviamente tem a nossa agenda também, às vezes a gente não sabe onde essa cena está mais forte. O Sepultura no Rio de Janeiro. Faz um puta tempo que eu não vou. E no Rio não foram os nossos melhores shows. Eu estou com o Sepultura há quatro anos.

[Pesquisadora]: É, são espaços pequenos, esses que eu mencionei são espaços pequenos. Mas me chamou atenção quando numa casa de médio porte na Zona Norte chamada Imperator, tinha uma fila enorme na porta e era para um que estava esgotado, show de bandas locais. E a fila estava esperando para saber se ia abrir sessão extra para eles poderem comprar os ingressos. E foi aí que isso me chamou atenção, ou seja, de fato essa cena e até outros comentários que depois eu fui ver, né? O dia do Rock in Rio que esgota ingresso mais rápido parece que é o dia do metal, é o dia que tem menos conflito, é o dia que tem menos assalto, é

o dia que tem menor consumo de bebida, ou seja, isso eu estou falando como um aspecto positivo da essência.

[Tom Gil]: O metal sofre muito preconceito. Eu vivi tudo isso porque, assim, a visão que as pessoas criam porque os caras são cabeludos, andam com roupa preta, porque não andam bonitinhos é completamente oposta ao que eles são. São os caras mais educados com quem eu já trabalhei na minha vida. Assim, não são capazes de deixar uma lata no chão.

[Pesquisadora]: É, isso realmente não está no imaginário das pessoas. Achem que são todos satanistas, que fazem sacrifícios de crianças ou algo do tipo.

[Tom Gil]: Exatamente. É ridículo. É um público extremamente educado. E, assim, eu tenho uma paixão por trabalhar com eles, assim, a gente se conecta com eles. Mesmo. Eles vão. Tem muitos fãs do Sepultura que eu conheço e estão em todos os nossos shows. E a gente tem um carinho gigante. Então, essa é a parte positiva do metal. Mas aí, por exemplo, por que o país do entretenimento, ao ver isso, não abraça mais? Porque não dá ibope. Eu fiz um show em Campinas, para a Prefeitura de Campinas, há dois anos atrás, Anita. Foram 20 mil pessoas.

[Pesquisadora]: Loucura, né?

[Tom Gil]: 20 mil pessoas.

[Pesquisadora]: E acho que você deve ter uma resistência, tanto no Corporativo quanto em órgão público.

[Tom Gil]: Corporativo não existe. Não existe show corporativo de metal. Não existe. Tem assim, uma empresa vai contratar um show do Sepultura para os funcionários curtirem. Eles acham tudo pelo cultural, tudo mais, ninguém vê o metal – eu digo aqui no Brasil – como um som exemplo, vamos falar assim. Só que é aquilo que você estava falando, na hora que o Rock in Rio abre venda do dia do metal, é o primeiro que esgota.

[Pesquisadora]: Exatamente. Até porque é um público – como você falou – mais educado, com um poder aquisitivo maior, com um nível cultural maior também, diferente do que as pessoas...

[Tom Gil]: Não necessariamente. O metaleiro... eu não vendo valor de ingresso que eu vendia para o Nando, por exemplo.

[Pesquisadora]: É mais barato?

[Tom Gil]: O metaleiro não tem [inaudível]. Claro que existe uma faixa dentro desse fã do metal, que é um cara bem resolvido, culto e que tem dinheiro, tá? Existe sim. Porque, cara, um empresário que curtiu o Rock in Rio em 1985, esse cara está vivo, continua gostando de rock, se ele gostava de Iron Maiden, ele continua gostando de Iron. E hoje em dia ele é um empresário. Existe 2% do público do metal que tem grana e vai no nosso show sim. Mas a grande maioria é uma galera com um poder aquisitivo menor. Mas eles são educadíssimos, do mesmo jeito, eles são fiéis do mesmo jeito, eles são seres humanos do mesmo jeito, é maravilhoso.

[Pesquisadora]: Legal. Deixa eu te fazer uma última pergunta, então. Você acha que um artista quando procura um empresário ele tem clareza do que ele está procurando nessa relação?

[Tom Gil]: Não. De jeito nenhum.

[Pesquisadora]: Qual você acha que é a expectativa dele, desse artista?

[Tom Gil]: Vender show.

[Pesquisadora]: Vender show?

[Tom Gil]: Sim. Vender show, aparecer do jeito mais rápido possível. É muito louco, Anita, porque desde que eu comecei a trabalhar com o Nando, desde que eu comecei a minha função como empresário, eu já fui procurado por muita gente, das frentes mais distintas que você possa imaginar. Então, assim, fui procurado por muita banda nova, que fala “Putá, Tom, você não quer me empresariar?” Porque, assim, como eu tenho uma carreira, uma vida tripla, né? Publicitário, empresário do Sepultura e tenho a minha banda também, eu não consigo abraçar outras coisas, assim, de jeito nenhum. Eu sou pai também. Aí eu tenho minhas funções como pai. Então, não dá. Mas eu falo com todos os novos artistas que vêm me procurar, não cobro absolutamente nada, e troco uma ideia de horas, se for preciso. Se alguém virar pra mim e

falar “você pode vir?”, posso, vamos lá. Porque isso foi uma das coisas que eu senti falta quando eu comecei e era muito difícil de conseguir estar com um cara desses para ouvir o que ele tinha para dizer. Então, eu faço questão de fazer isso. Eu troco ideia com os caras, dou a minha opinião. E o artista novo, Anita, eu falo para todos, porque eu me uso como exemplo. Eu fui empresário do Nando por dois anos e meio, eu sou empresário do Sepultura há quatro anos, fiz um pedaço de uma tour do Seu Jorge, mantenho o musical da Maísa infantil, quando ela lançou as músicas dela lá, fiz um pedaço do planejamento de lançamento da Karol Koncá e eu sou músico.

[Pesquisadora]: Você tem uma experiência supervaliosa. Tem que te ouvir. A pessoa que não te ouvir, está perdendo uma oportunidade.

[Tom Gil]: Mas não é nem por isso. Eu fiz tudo isso e eu não consegui botar a minha banda estourada, fazendo um puta sucesso. Sabe por que eu não consegui? Porque não é assim que funciona. Eu sou empresário, mas não dá para ser empresário e ter só essas convicções. É um caminho longo que tem que ser trilhado. Então, você ser amigo de um monte de gente bacana não vai fazer com que você saia do anonimato ao estrelato em um ano. E todo mundo, todo artista novo vai precisar passar por isso. Não tem jeito.

[Pesquisadora]: Até passar da arrebentação, toma muita onda na cabeça, né?

[Tom Gil]: Muito, muito. Eu digo, assim, não tem fórmula, cara. É isso. Você tem um ou outro evento que... O Thiago Iorc, puta, o cara explodiu de uma hora para outra. Não. Ele gramou para caralho. Tipo Felipe Simas. Ele comeu o pão que o diabo amassou, mas estava lá, entendeu? E aí, obviamente, que foram tentando, não desistiram, você tenta de um jeito, tenta de outro, tenta de outro, até que uma hora o sol brilha para você. Até que uma hora o universo conspira com o estilo que você está fazendo, entendeu? E de repente [inaudível] alguma coisa acontece. E é assim que tem que ser. Então, quando os artistas vêm me procurar perguntando “o que que eu faço, porque rádio é difícil você entrar e o caralho”, eu falo “véio, faça uma música boa, em primeiro lugar, tente fazer conexão todo dia, arruma uns shows, vai fazer, por mais que seja difícil, principalmente no [inaudível], não tem mais lugar para tocar”. Um músico autoral desconhecido achar lugar para tocar que ele possa mostra o som dele autoral é quase que impossível

[Pesquisadora]: Eu tenho uma pesquisa sobre isso também. A extinção dos palcos pequenos e médios, né? Que são onde esses talentos florescem.

[Tom Gil]: Se você comparar com décadas passadas, Anita, realmente esses espaços se extinguiram. Aqui em São Paulo tinha um monte de espaço para banda nova, para som autoral. Hoje não tem mais.

[Pesquisadora]: Aí você vê cidades como Londres e Barcelona implantando políticas públicas, linhas de financiamento para casas de show. Barcelona acabou com exigência de alvará para casas pequenas. Tem financiamento para comprar equipamento porque tem uma percepção da importância, não só econômica, que é muito relevante, como também da importância cultural, de lazer e da própria vida da cidade.

[Tom Gil]: Porque, por exemplo, vamos fazer um raciocínio simples, se numa cidade como São Paulo, que é uma cidade muito grande, ela fomenta novos artistas, ela como esteira desse fomento, o que que ela vai ter? Ela vai indiretamente ou pode fazer até diretamente, ela vai criar mais apresentações. Criando mais apresentações, aí através de espaços, mexendo no comportamento das pessoas, tá? Espaços novos vão abrir. Se espaços novos vão abrir, você tem geração de emprego. Você tem movimentação de dinheiro, você tem geração de renda, que reverte para a cidade. Então, você cria, na verdade, um ambiente mais favorável. Mas, claro que também tem uma coisa, o pontapé inicial quem deveria dar, para a produção nacional, para a valorização disso, tipo, é o governo. Ele não precisa pagar para que isso aconteça. Ele precisa, na verdade, dar tipo, mexer com a máquina pública para que isso aconteça. Criar leis que justamente fomentem isso através de isenção de impostos e o cacete. Tudo isso já ajuda um cara.

[Pesquisadora]: Não sei se você viu que saiu na Folha ontem um Caderno Especial sobre Economia da Arte?

[Tom Gil]: Não, não vi. Me manda!

[Pesquisadora]: Eu tenho em PDF. Eu posso te mandar. Porque fala exatamente sobre isso. Na verdade, a gente sabe que a Lei Rouanet devolve R\$ 1,59 reais para cada real investido. No entanto, a gente tem essa resistência de parte da sociedade ver isso como se fosse um

dinheiro... Estou dando o exemplo da Lei Rouanet porque é a mais famosa, em termos de subsídio. Mas existem várias outras iniciativas que cumprem o mesmo papel e que são interpretadas como se fosse um dinheiro jogado fora. E, na verdade, a indústria cultural, ela é responsável por só 0,49% de toda a renúncia fiscal do Brasil. A gente tem renúncia fiscal na indústria automobilística, embora a gente empregue mais do que a indústria automobilística, a gente emprega mais que a indústria farmacêutica, a gente gera mais receita, por exemplo, do que toda a cadeia produtiva do café em termos de impostos. Então, a gente tem uma importância econômica hoje. A economia criativa, ela é responsável por 2,64% do PIB, o que é um percentual muito relevante. E, no entanto, quando outros segmentos recebem subsídios e quando, por exemplo, os carros têm isenção de IPI, ninguém quer saber para onde aquele dinheiro está indo. E a gente precisa prestar contas de cada centavo do que a gente está fazendo com dinheiro público. Então, eu cito esse exemplo, assim, como uma questão, uma falta de percepção. E aí, me parece que São Paulo está mais avançado porque tem um Secretário de Cultura que tem uma visão melhor sobre esse assunto. Mas aqui no Rio de Janeiro, por exemplo, a gente está super mal parado, né?

[Tom Gil]: Porque aí no final das contas, Anita, eu volto ao Brasil-colônia. Tem muito pirareta mesmo. Tem muito picareta querendo desviar o holofote para coisas como a Cultura para continuar se servindo da máquina pública. E é ridículo. Para você ter uma ideia, coisas que ajudariam muito o nosso mercado, vamos falar de música, tá? Hoje em dia uma marca para produzir uma trilha para um comercial dela, uma trilha, tá? Porque hoje em dia um comercial ou vai com uma locução e uma música de fundo ou vai com um jingle, por exemplo, que é um clipe de imagens, ou vai só com um sound design. Mas muitos vão com jingle. Muitos vão com uma trilhona de fundo. Paga-se hoje para você criar uma trilha, eu vou te dar um número, que não é muito preciso, uma média assim, você paga de R\$ 20 a 30 mil reais para uma produtora desenvolver uma trilha para um comercial de 30 segundos, que vai para uma televisão. A televisão é meio de maior penetração no país. Então, você vai atingir todos os brasileiros. Uma inserção na Globo, você vai dar uma cacetada. Dificilmente uma marca produz um filme para fazer uma inserção só na Globo porque senão você não trabalha a marca, você precisa ter mais. Se você criasse uma lei, aonde a marca que topasse veicular o fonograma de um artista novo, que não é conhecido, dando créditos para esse artista no filme, uma notinha, um letterinzinho no canto da tela, que em 30 segundos, e a marca que fizesse

isso, ela pudesse ter algum tipo de isenção, você já ia disseminar uma nova música para o Brasil inteiro com muito mais facilidade

[Pesquisadora]: É. Você acabou de dar um excelente exemplo de uma possível solução para a gente diminuir esse tempo de, essa dificuldade das bandas novas de encontrarem o seu espaço à disposição.

[Tom Gil]: É, banda nova. Porque o que as marcas fazem? A marca paga 500 paus, 1 milhão para usar a música de um artista já consagrado para facilitar o link da marca com o consumidor e o caralho. Mas por que que eles fazem isso? Porque você não tem um incentivo... quer dizer, até tem, quem tem 500 paus para pagar para um artista consagrado, poderia ter 10 músicas de artistas novos, mas eles não pensam nisso. Eles estão cagando para o fomento da cultura também.

[Pesquisadora]: Claro. É business total, né?

[Tom Gil]: Exato. Só que, por exemplo, se o governo fomenta, talvez isso vire um movimento cool para a marca que quer ser descolada no “eu apoio”.

[Pesquisadora]: Sim, algum benefício.

[Tom Gil]: Existem diversas formas. É só quebrar a cabeça. O Brasil está muito carente de novos nomes. Muito.

[Pesquisadora]: E aí eu vou pegar o seu gancho, só para fechar, aproveitando a sua generosidade, você acha que falta uma associação de empresários que represente os interesses do setor, que busque intervir nessas políticas públicas?

[Tom Gil]: Com certeza. Só que é um mercado que olha também muito para o próprio umbigo. Isso é muito foda também. Porque, assim, para mim, a grande resposta – isso para mim é um case – por que o rock voltou para o gueto? Por culpa do rock. Porque ele não se ajudou. Porque lá fora você tem comportamento, por exemplo, dos Rolling Stones levando Garry Clarck Junior* para sair em turnê com ele. E, de alguma forma, eles fazem isso acontecer. Tem custo para caralho, obviamente, quando você leva um artista novo para te acompanhar numa turnê. Mas se você é um artista grande, você tem como, de alguma forma,

estudar possibilidades para permitir com que novos artistas te acompanhem nessa história. O contratante já está disposto a pagar por isso. Aqui no Brasil é difícil. Mas não é impossível.

[Pesquisadora]: Olha, Tom, muito obrigada pelo seu tempo. Foi muito relevante para mim, pude gravar tudo, vou transcrever e vai sair, já tive muitos insights aqui nessa conversa com você. Então, obrigada mesmo, assim.

[Tom Gil]: É que é um assunto que não termina, né? A gente pode ficar horas e horas aqui conversando, tem muita coisa, Anita, muita coisa.

[Pesquisadora]: Eu sei que eu estou na pontinha do iceberg. Eu termino meu Mestrado, eu defendo em outubro minha dissertação. E eu já estou...

[Tom Gil]: Está na ESPM, né?

[Pesquisadora]: Estou fazendo na ESPM, mas eu já estou de olho num Doutorado na PUC, em que eu vou aprofundar essa pesquisa porque o meu objetivo, Tom, é produzir um material que possa servir para a formação de novos empresários. Eu quero poder, minimamente, passar um panorama de como esse mercado funciona hoje para essas pessoas terem uma informação inicial de onde que elas estão pisando e daquilo que era um clube fechado, elas poderem ter algum acesso. E, em paralelo a isso, criar também um manual de gestão operacional, sabe? De boas práticas, como você faz um controle financeiro, considerando as especificidades mesmo deste mercado. Então, esse que é o meu objetivo.

[Tom Gil]: Muito legal. Eu gostaria de ter acesso ao teu estudo inteiro, tá?

[Pesquisadora]: Ah, sim. Com certeza, assim que ele estiver pronto, eu vou compartilhar. Isso que eu mandei para você é o piloto da minha pesquisa, foi publicado esse ano, é uma pesquisa que eu fiz em 2017, onde eu entrevistei o Lobato, onde eu entrevistei o Zé Fortes, o Afonso Carvalho, uma série de empresários. Entrevistei a Baby do Brasil, a Beth Carvalho, o Diogo Nogueira, um monte de artistas, gente de gravadora. Aí eu faço um panorama inicial de quais são os modelos de negócios que estão vigentes, quantos artistas cada escritório atende, qual que é a renda mensal média. Então, é mais uma coisa assim de mapeamento. Aí, depois, se você tiver interesse, dá uma olhadinha nesse material, que já é uma prévia.

[Tom Gil]: Vou olhar bastante. Só para fechar, então, agora um fenômeno que eu vivi recentemente que meio que derruba o antigo sistema para mim. Eu fui no show do Black Hair Smoke* recentemente. É uma banda de rock, veja bem, de sodern rock* que veio para o Brasil. Aliás, eles fizeram cinco shows. É uma banda que já está no seu sexto disco, se não me engano lá fora, tá? Eles são da Georgia. Eu sou um puta fã de David Kinger*, de [inaudível] Brothers* e tudo mais. Então, eu sigo essa galera. Então, eles só faziam tour nos Estados Unidos e na Europa. A primeira vez que eles vieram para o Brasil foi esse ano. Para não dizer que eles nunca tocaram em rádio aqui, eles tocaram na Kiss FM, que tem um alcance muito pequeno, tá? Eles fizeram um show no México, Cidade do México, se não me engano, devem ter feito Santiago, fizeram três shows no Brasil. Fizeram em Porto Alegre, Curitiba e fizeram em São Paulo. Eu fui no show de São Paulo. Porto Alegre eles fizeram no União, que é um lugar que eu sempre toco com o Sepultura lá, e fizeram no Teatro de Arame, em Curitiba. Eu não fui nos shows de Porto Alegre e Curitiba, mas eu vi as fotos e estava lotado. E eu fui no show de São Paulo, no Butantã de São Paulo, estava lotado. Uma banda que não tem divulgação aqui no Brasil. Como você explica todo mundo nos shows cantando as músicas deles? Como você explica isso?

[Pesquisadora]: Bom, a gente hoje tem um meio de difusão fundamental, que é a Internet, né? E as redes de consumo, que são organizadas de uma forma mais paralela ao consumo *main stream*, né? Então, a gente sabe que o rádio ainda tem uma grande importância. 30% das pessoas ainda ouvem música no rádio como primeira opção. Mas a chegada do *streaming*, possibilitou às pessoas acessarem conteúdos, eu mesma gosto muito de uma coisa que eu não sabia que existia, que é música africana. Eu gosto de pop africano. O Spotify vive me recomendando as músicas que eu nunca teria ouvido falar na minha vida se não fosse o algoritmo deles. Então, eu acho que é essa a transformação que está acontecendo nesse momento no mercado, que as pessoas ainda não entenderam. Na verdade, o mercado ainda não absorveu isso. Ainda está em processo.

[Tom Gil]: Mas isso é um puta manifesto, uma prova cabal de que o antigo sistema, na verdade, ele não se encerra ali mesmo. Realmente existe uma porta que precisa ser muito bem trabalhada, que para mim é a competência musical, em primeiro lugar, dos artistas. E depois vem a história da produção de conteúdo e tudo mais. Mas sim, existe uma janela gigante aberta para artistas novos que hoje, principalmente, no Brasil.. aí, vamos falar de Brasil

especificamente, que não conseguiram entrar pelo *main stream*, no sistema convencional, por uma série de razões que a gente já conhece, eles conseguem transpor essas barreiras com o digital tentando se conectar direto com o consumidor. Isso me deu um alento. Porque realmente eu vi, eu comprovei que isso pode ser eficiente mesmo. Porque até então eu tinha trabalhado com fenômenos digitais e não tinha visto essa conversão nos shows.

[Pesquisadora]: Com certeza. Isso é um fenômeno oposto, né? O cara que tem 30 milhões de views e não tem 30 pagantes no show dele.

[Tom Gil]: Exatamente isso. Eu trabalhei com Máisa, que é um fenômeno digital, com Karol com K, que também é, e que – de longe – não colocaram o número de pessoas que os caras colocaram. Então, assim, foi a primeira vez que eu vi um fenômeno desse acontecer e eu fiquei muito feliz de ter presenciado isso. Então, hoje, o seguinte: para artista novo, ainda é o melhor caminho.

[Pesquisadora]: Eu concordo com você.

[Tom Gil]: Ainda tem muito para fazer.

[Pesquisadora]: É isso aí. Vamo que vamo. Vamos em frente que tem muita coisa bacana e essa que é a grande mágica desse trabalho é que a gente sempre pode ser surpreendido, né? É um mercado muito dinâmico. E eu percebo que o *drive* dele é muito o prazer das pessoas em fazer isso. É claro que tem o *business* também, mas geralmente quem trabalha com música é um apaixonado por música, em primeiro lugar.

[Tom Gil]: Com certeza.

[Pesquisadora]: E que sorte a nossa poder trabalhar com o que a gente é apaixonado, né?

[Tom Gil]: E, assim, eu trabalho com marca há muito tempo, né? Eu te garanto isso... tem um livro que chama “Brains of rock”*, ele é da antiga, que conta quais foram as primeiras marcas da indústria da música. Marca, marca mesmo. Aí tem Alice Cooper, tem Kiss e tudo mais. Conta um pouquinho qual foi a genialidade desses caras. A música foi uma das primeiras “loved brands”* que aconteceram no mundo porque a conexão do público com o artista, ela é só por amor. Ela não é por algo funcional. Então, esse fenômeno ainda existe. As conexões

verdadeiras, elas são por amor na música porque elas só podem ser por amor, elas não podem ser por algum outro argumento. Então, a música ainda tem isso como fortaleza. A questão é que hoje a gente precisa fazer um pouco mais para que isso aconteça. E aí é o papel dos empresários. Como é que a gente transforma os nossos artistas realmente em loved brands? Eles já têm isso no DNA deles.

[Pesquisadora]: É interessante esse conceito que você está trazendo. Da forma como os consumidores, a gente não pode nem chamar de consumidor, né, que é fã.

[Tom Gil]: O sonho de toda marca é ter fã.

[Pesquisadora]: É verdade. Muito interessante essa analogia. Não tinha pensado, não tinha ainda tido contato com essa visão. Mais uma coisa que você me trouxe. Muito obrigada, Tom. Maravilha.

Paulinho Moska (entrevista por e-mail)

Na sua opinião, qual o papel do empresário artístico na gestão de carreiras na área musical?

Depende muito de qual carreira, qual artista. Não acho que exista um perfil padrão. Mas, de uma maneira geral, o empresário deve cuidar de todos os contratos e negociações do seu artista. Também deve zelar por sua imagem e ser uma espécie de conselheiro. Eu trabalho com dois sócios. Duas pessoas que conheci ao longo da minha carreira e um dia os apresentei para formarmos um trio. Todas as decisões são discutidas entre nós. Cada um é responsável por uma área, mas todos são consultados em todas as áreas. Um bom empresário é aquele que funciona como uma extensão do artista, tanto no caráter como na visão do que deve ser feito a curto, médio e longo prazo.

Na minha pesquisa sobre o papel do empresário artístico, encontrei poucas menções aos empresários em biografias como as do André Midani e do Marco Mazzola. As matérias jornalísticas sobre esse assunto geralmente trazem litígios entre empresários e artistas. Até mesmo em filmes recentes como a biografia do Queen e do Elton John os empresários são retratados praticamente como os vilões da história. Na sua opinião, qual a percepção do mercado com relação aos empresários artísticos?

Isso acontece porque realmente existe uma parcela grande de "aproveitadores" no meio empresarial artístico. MAS TEM MUITO EMPRESÁRIO HONESTO E BOM CARÁTER TAMBÉM. Como é um mercado que envolve muito dinheiro é natural que um artista encontre pelo caminho empresários gananciosos. Eu fui roubado por alguém que trabalhou comigo durante vinte anos...ela se aproveitou do longo tempo de confiança para ter o controle de tudo e cometer seu crime em segredo. Foi descoberta e simplesmente fugiu. Além dessa pessoa, outros dois não foram muito honestos comigo, mentindo sobre notas fiscais ou falsificando minha assinatura. Infelizmente, os três pareciam honestos. MAS ESSE É UM PROBLEMA DE DESVIO DE CARÁTER E

PODE ESTAR PRESENTE EM TODOS OS MERCADOS, EM TODAS AS PROFISSÕES.

Para você, a natureza da relação empresário - artista é de sociedade ou de prestação de serviços?

Eu vejo como sociedade, sócios que dividem idéias, projetos e lucro financeiro.

Há espaço para novos empresários? Em caso positivo, que características esse profissional deve ter?

Os novos empresários devem estar atento às redes sociais, mas também devem ter um compromisso com a qualidade. Quem trabalha só pelo dinheiro vai lidar com o mesmo tipo de profissional. Mas quem privilegia a qualidade artística e de produção vai acabar trabalhando com quem também se dedica à isso. Um bom novo empresário deve ser carismático, interessado, ter bons relacionamentos profissionais e pessoais, estar disposto a buscar caminhos diferentes e pensar na imagem que quer construir junto ao artista.

Com a crise no modelo tradicional da indústria fonográfica, na década de 2000, algumas gravadoras criaram departamentos de gestão de carreira. Na sua opinião, esse é um modelo viável?

Pode funcionar se as gravadoras contratarem bons profissionais para desenvolver esse trabalho específico que eles não tem experiência. A verdade é que na década de 2000 as vendas de discos começaram a cair e as gravadoras , numa atitude desesperada, começaram a incluir nos seus novos contratos um percentual nos cachets dos shows, independente de serem os empresários ou não. Pra mim não funciona. Gravadora só funciona mesmo quando o artista faz muito sucesso e gera dinheiro. Quando isso acontece todos os setores trabalham de maneira concentrada e dedicada, seguindo

ordens de cima. Mas normalmente, as gravadoras não trabalham bem quem não vende bem.

Você já teve empresário? De forma geral, como era o relacionamento?

Respondi essa questão nas perguntas anteriores.

Como você gere a sua carreira hoje?

Respondi essa questão nas perguntas anteriores.

APÊNDICE II - Questionário eixo empresários artísticos

Obrigada por participar dessa pesquisa que tem como objetivo mapear o mercado de empresariamento artístico no Brasil. Todas as respostas são absolutamente confidenciais. Se desejar mais informações sobre a pesquisa, envie um e-mail para anitacarvalho@me.com. Essa pesquisa é parte integrante da dissertação de mestrado em Economia Criativa - ESPM da pesquisadora Anita Carvalho. Nenhuma pergunta é obrigatória, mas sua participação é fundamental para a geração de dados confiáveis sobre o mercado.

1. Você é:

- Escritório de empresariamento (empresário ou funcionário)
- Empresário independente (sem escritório, sem funcionários)
- Artista que se auto-empresaria
- Outro (especificar): _____

2. Quais os serviços sob sua responsabilidade ou do escritório que você representa? (marque todas as alternativas que se apliquem)

- Gestão financeira e prestação de contas
- Assessoria jurídica
- Divulgação em TV
- Divulgação em rádio
- Assessoria de imprensa

- Secretariado e assistência em questões pessoais do artista
- Produção e logística dos shows
- Agenciamento de shows
- Gestão de mídias sociais
- Consultoria de estilo
- Assessoria de marketing
- Assessoria contábil
- Outros (favor especificar) _____

3. Na sua opinião, como deve ser estabelecida a relação empresário artista?

- Sociedade
- Prestação de serviços
- Outro (favor especificar) _____

4. Qual sua principal fonte de receita?

- Direitos Autorais
- Shows ao vivo
- Publicidade
- Venda de produtos licenciados

- Alimentos & Bebidas
- Outros (favor especificar): _____

5. Quantos artistas você / seu escritório administram? _____

6. Qual a média de shows que você / seu escritório administram por mês, considerando todos os artistas? _____

7. Qual o seu faturamento mensal médio, considerando todos os artistas?

8. Você tem contrato com seus artistas?

- Sim
- Não
- Com alguns sim, com outros não
- Prefiro não responder

9. Na sua opinião, qual a principal expectativa do artista com relação ao empresário?

- Prestação de contas transparente
- Geração de receitas
- Planejamento estratégico de marketing
- Capacidade de abrir novos mercados

- Produção impecável
- Outros (favor especificar) _____

10. Você acha importante a existência de uma associação que defenda os interesses do setor artístico?

- Sim
- Não
- Não sei

11. Qual o seu nível de instrução?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós graduação

12. Qual é a sua idade? _____

13. Qual o seu estado?

(selecionar)

14. Qual é a sua área de formação?

- Administração / Economia
- Publicidade / Marketing
- Produção Cultura / Gestão de Eventos
- Artes
- Não tenho formação superior
- Outros (favor especificar): _____

15. Indique qual das duas afirmações melhor se aplica à escolha da sua carreira profissional:

- Ser empresário foi algo que aconteceu por acaso na minha vida. Tive uma oportunidade e mergulhei de cabeça.
- Ser empresário foi um objetivo profissional muito bem definido na minha vida. Estudei e me preparei pra chegar nesse objetivo.
- Se desejar, comente: _____

16. De forma geral, qual o seu grau de satisfação na sua relação com os artistas que representa?

0 _____ 100

(barra de slide)

APÊNDICE III - Questionário eixo artistas

Obrigada por participar dessa pesquisa que tem como objetivo mapear o mercado de artístico no Brasil. Todas as respostas são absolutamente confidenciais. Se desejar mais informações sobre a pesquisa, envie um e-mail para anitacarvalho@me.com. Essa pesquisa é parte integrante da dissertação de mestrado em Economia Criativa - ESPM da pesquisadora Anita Carvalho. Nenhuma pergunta é obrigatória, mas sua participação é fundamental para a geração de dados confiáveis sobre o mercado.

1. Quantos anos de carreira você tem?

2. Qual a sua idade?

3. Qual o seu estado?

4. Qual a sua principal fonte de receita?

- Direitos Autorais
- Shows ao Vivo
- Publicidade
- Venda de produtos licenciados
- Alimentos e bebidas
- Outros (favor especificar): _____

5. Na sua opinião, como deve ser estabelecida a relação empresário / artista?

- Sociedade
- Prestação de serviços
- Outro (favor especificar): _____

6. Na sua opinião, qual a principal expectativa do artista com relação ao empresário?

- Prestação de contas transparente
- Geração de receitas
- Planejamento estratégico de marketing
- Capacidade de abrir novos mercados
- Produção impecável
- Outros (favor especificar) _____

7. Você tem um empresário

- Sim
- Não
- Sou meu próprio empresário
- Prefiro não responder

8. Seu empresário é?: (pergunta só pra quem responder “sim” à pergunta 7)

- Um parente
- Empresário individual, produtor sem escritório
- Escritório de empresariamento artístico
- Outro (favor especificar): _____

8. Você gostaria de ter um empresário? (pergunta só pra quem responder “não” ou “sou meu próprio empresário” à pergunta 7)

- Sim
- Não
- Prefiro não responder

9. De forma geral, qual o seu grau de satisfação na sua relação com o seu empresário? (só para quem responder “sim” à pergunta 7)

0 _____ 100

(barra de slide)