



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

PEDRO CARDOSO DE ARAÚJO

**Levantamento de práticas de gestão nas bandas de
Pagode e Samba do Distrito Federal**

Brasília – DF

2022

PEDRO CARDOSO DE ARAÚJO

**Levantamento de práticas de gestão nas bandas de
Pagode e Samba do Distrito Federal**

Monografia submetida ao
departamento de Administração
da Universidade de Brasília, como
requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em
Administração. Professor
Orientador: Drº Roque Magno.

Brasília
2022

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos meus pais por terem me apresentados os valores e ensinamentos que levarei para o resto da minha vida, pela vida em que tive as oportunidades necessárias para que eu pudesse ter a liberdade de como chegaria até aqui. Seus esforços e lutas diárias junto com a essência que me passaram, são o que tenho de mais especial na minha história, sempre serão levados comigo com orgulho.

Agradeço a minha avó Márcia que me criou e me ensina lições que espero poder passar com tanta maestria aos meus descendentes.

Também sou grato a minha namorada Isabella, por me ensinar cada dia como fazer a mesma escolha de amor de uma forma diferente e tornar minha vida mais especial com sua companhia.

Aos meus amigos pela amizade e companheirismo por se manterem do meu lado, em especial Dante e Jorge por acreditarem em mim mesmo quando eu não acreditava, minha eterna gratidão.

Ao meu eterno amigo irmão, com quem pude contar sempre em quanto ainda estávamos vivendo o mesmo plano, você nunca será esquecido e sempre será honrado pelo que fez por mim. Eu te amo, Limão.

Por fim, agradeço imensamente ao meu orientador Roque, pela autonomia confiada em mim e por sempre ter atendido rapidamente minhas dúvidas. Sem sua orientação, esse trabalho não seria possível.

RESUMO

O lançamento de um projeto audiovisual para internet de uma banda de Brasília fez com que houvesse um crescimento do segmento de pagode para preencher os espaços que antes eram ocupadas por bandas locais que se tornaram nacionais. Isso fez com que surgissem novas bandas de pagode na região. Este trabalho buscou entender a luz da Estratégia e Inovação como é realizada as práticas de gestão, levantar como as bandas de Pagode e Samba do Distrito Federal realizam suas atividades de gestão, além de identificar características e verificar quais práticas são mais realizadas no meio. Para esta pesquisa descritiva exploratória foi proposto um estudo de múltiplos casos para revelar os conceitos de Gestão, Teoria Geral dos Sistemas, Estratégia como Prática e Organograma levantados por meio de uma entrevista semiestruturada. Para ambos os tipos de organização, independentes ou não, foi constatado a importância da participação dos seus integrantes no processo de identidade da organização, além de ser notada a existência de uma preocupação em terceirizar o serviço de direção musical para alcançar melhores resultados.

Palavras-chave: *Estratégia, práticas de gestão, bandas de pagode e samba*

SUMÁRIO

1.1	<i>Contextualização</i>	1
1.2	<i>Formulação do problema</i>	2
1.3	<i>Objetivos</i>	3
1.4	<i>Justificativa</i>	3
2	REVISÃO TEÓRICA	5
2.1	<i>Gestão</i>	5
2.2	<i>Teoria Geral de Sistemas</i>	5
2.3	<i>Organograma</i>	6
2.4	<i>Estratégia como Prática</i>	6
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	8
3.1	<i>Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa</i>	8
3.2	<i>Caracterização das organizações</i>	9
3.3	<i>Participantes da pesquisa</i>	9
3.4	<i>Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa</i>	12
3.5	<i>Procedimentos de coleta e de análise de dados</i>	13
4.2	<i>Análise das Entrevistas</i>	14
4.2.2	<i>Teoria Geral dos Sistemas</i>	21
4.2.3	<i>Organograma</i>	24
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	30
	REFERÊNCIA	33
	Apêndice A - Entrevistas	35
1.	<i>Termo de Consentimento de Participação</i>	35
2.	<i>Entrevistas</i>	35
	<i>Bandas</i>	35
	<i>Empresário</i>	36
	Lista de figuras	
	Figura 1 - Estrutura Organizacional Projetizada	29

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O cenário musical de samba e pagode da capital do país não estava tão expressivo quanto era na década de 1990 até poucos anos atrás. Este segmento começou a se sobressair com a criação do “Churrasquinho do Menos é Mais”, projeto audiovisual que lançou bandas independentes de Brasília e Niterói para a vitrine do mundo por meio de vídeos na plataforma Youtube. Com isso, o cenário desse segmento tem se tornado cada vez mais promissor por conta do sucesso das Bandas Grupo Menos é Mais e Di Propósito obtiveram nos últimos dois anos.

Essas bandas de Brasília conseguiram, por meio de um posicionamento forte na internet e também uma atividade bem definida de gestão, romper a barreira do eixo Rio/São Paulo (localização da maioria das bandas com expressão no cenário nacional atual). Com isso se tornaram as primeiras bandas locais a terem reconhecimento e prestígio nacional nesse segmento.

A partir desse movimento, que veio acompanhado da pandemia do Coronavírus, ocorreu o surgimento de várias outras bandas de pagode no Distrito Federal. Bandas são empresas e serão assim tratadas, pois segundo Bilhim (2009) organizações são:

“uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras relativamente bem delineadas, que funcionam numa base relativamente contínua que tem características essenciais como:

- Ser um grupo de duas ou mais pessoas;
- Existirem relações de cooperação entre os elementos que a constituem;
- Revelar-se necessária a coordenação formal das suas ações;

- Prosseguir a consecução de determinadas metas;
- Existir diferenciação de funções;
- Existirem fronteiras em relação ao meio ambiente externo.”

Portanto, as bandas como organizações devem responder a crises e traçar objetivos e metas, como qualquer organização que atua em um ambiente mercadológico.

Essa presente pesquisa descritiva aplicada tem por finalidade aumentar o conhecimento acerca de como as bandas e grupos de pagode e samba do Distrito Federal se organizam perante as suas práticas de gestão. Para que esse levantamento seja possível, o trabalho se sustentou principalmente pelo eixo temático de Estudos Organizacionais, porém também trouxe bases de Estratégia e Inovação. Assim, oferecendo mais embasamento para próximos estudos sobre quais práticas dão mais retorno, se existe algum modelo já utilizado a ser regulamentado e outras áreas de desenvolvimento na gestão desse tipo de organização.

1.2 Formulação do problema

Nesta pesquisa as bandas de Pagode e Samba serão retratadas como empresas, característica que pode ser atribuída a elas e que será explicada em capítulos posteriores, para assim poder assemelhar os problemas vividos por estas organizações no nível mercadológico. Dado o crescimento deste gênero na capital federal, este trabalho não se atentou à explicação de como esse movimento vem ganhando força, tampouco analisar quais práticas trazem melhores resultados. Essa pesquisa se apoiou na perspectiva teórica escolhida para assim trazer entendimento de como essas bandas, dentro de um ambiente de competição, realizam sua gestão, em qual nível organizacional se encontram, como se dispõem e que ferramentas ou teorias de estratégia utilizam, direta ou indiretamente, tendo consciência desses atos ou não. Assim, com esses questionamentos, é

formulado o seguinte problema: como as bandas de Pagode e Samba de Brasília fazem a sua gestão?

1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é descrever como as bandas de Pagode e Samba do Distrito Federal, sob o arcabouço teórico da Estratégia, fazem e organizam a gestão de seus processos.

Já os objetivos específicos se concentram em:

- Identificar características específicas deste mercado;
- Verificar se existe uma prática mais utilizada no meio;

Esses objetivos se fazem importantes para criar caminhos para estes futuros, uma vez que auxiliam o objetivo principal na ilustração da realidade vivida por esses objetos de pesquisa. O primeiro vem para trazer mais informações sobre o ecossistema em que as organizações estão colocadas. Já o segundo auxilia no quesito de verificar se existe alguma padronização no modo de agir dessas organizações.

1.4. Justificativa

O mercado do *show business*, de maneira geral, vem se tornando mais competitivo e com isso as empresas que atuam no segmento tem mais dificuldade para obter seus êxitos. Com a expansão da Internet veio também um acesso fácil à música, tendo em vista que plataformas como YouTube, para o compartilhamento de vídeos, Spotify, Deezer e outras plataformas de *streaming* de áudio se consolidaram nos últimos anos.

Atualmente uma pessoa com acesso à internet consegue consumir praticamente qualquer banda ou estilo musical de qualquer parte do mundo.

Na mesma moeda, estão os artistas e músicos que puderam se tornar cada vez mais independentes no quesito de divulgação de seus trabalhos. Isso foi possível pois agora essa divulgação é feita por meio de suas redes sociais, o que diminui a barreira de entrada que os grandes meios de comunicação propiciam e que por muito tempo ditaram como o mercado deveria se comportar e quais artistas teriam mais visibilidade.

Com uma maior facilidade de distribuição de produtos fonográficos, junto com a sensação de portas abertas para o mercado de pagode e samba que o sucesso de bandas locais trouxe, somado do relaxamento das medidas de prevenção a pandemia do Coronavírus, muitas bandas desse segmento começaram a surgir em Brasília. Logo, esse estudo se torna importante a partir do momento que ele elucida as práticas de gestão mais utilizadas e busca trazer embasamentos para futuras pesquisas de comparação entre essas práticas e quais são os retornos factíveis que essas atividades trazem para o negócio em si.

Com essa pesquisa será possível fomentar os conhecimentos com pesquisa futuras, pois com essa pesquisa a formulação de novas hipóteses mais condizentes com a realidade por meio dos padrões percebidos aqui. Além de instigar novas ideias acerca do tema, já que pelo seu caráter exploratório o objetivo aqui não é testar nem comprovar hipóteses, mas sim criar descobertas relevantes para prosseguir com a busca sobre as nuances deste tema.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para se alcançar os objetivos fixados por esse trabalho, uma contextualização teórica se faz necessária para o devido embasamento argumentativo do trabalho. Esse trabalho se apoiou mais especificamente nos conceitos de Estratégia e Estudos Organizacionais, dentre outras.

2.1 Gestão

O conceito de gestão é apresentado com certa dificuldade para se estabelecer como único. O gestor é quem pratica a gestão da organização e para Henry Fayol, a definição do gestor se dá pelas suas funções dentro da organização. É a quem compete a interpretação das metas e o planejamento estratégico para que esses objetivos sejam alcançados.

Ainda para Fayol, a função administração é composta por algumas atividades, entre elas estão: a previsão do que pode se esperar para aquela atividade; a organização das etapas dessa atividade; comando de ação delas; coordenação dos esforços para melhor utilização dos recursos; controle para melhoria.

2.2 Teoria Geral de Sistemas

É perceptível que com a globalização e a expansão tecnológica, aumentaram as interações das organizações. Sendo assim, o sucesso das organizações depende de uma visão holística não só dos sistemas, mas como dos ambientes em que estão inseridos. Para a Teoria Geral de Sistemas, o objetivo maior é promover uma análise da natureza desses sistemas e qual sua inter-relação entre eles e os diferentes espaços nos quais estão inseridos. Com isso, um sistema não tem como viver isoladamente, fazendo sempre parte de um todo (VON BERTALANFFY, 1972).

2.3 Organograma

Qualquer organização é feita de um ou mais agentes, e portanto, eles interagem entre si para alcançar metas e objetivos. Isso, muitas vezes, faz com que naturalmente ocorra diferenças de hierarquias entre os agentes. Para LAWRENCE A. APPLEY "Os indivíduos produzem mais quando sabem o que fazer, que autoridade têm e quais são suas relações com as outras pessoas na organização.". Portanto esse conceito se faz muito importante para a presente pesquisa, pois para iniciar a caracterização da gestão das carreiras, se faz necessário entender como essas instituições se organizam perante suas atividades, processos e hierarquias.

2.4 Estratégia como Prática

Whittington (2006) apresenta a concepção de “estratégia como prática” que teve seu surgimento dentro de um movimento maior das teorias sociais contemporâneas, a partir da influência de autores como Pierre Bourdieu, Michael de Certeau, Michael Foucault e Anthony Giddens. Esses pais da teoria da estratégia na prática, segundo Whittington (2006), trazem três eixos principais:

- a compreensão de como organizações definem as práticas, que ao mesmo tempo, restringem e possibilitam a atividade humana;
- A explicitação do “como” é feito e não apenas do “o que” é feito, capturando assim o senso prático da vida;
- Explicar como os agentes tomam posição no campo em que jogam, como negociam cotidianamente com as estruturas do seu espaço de ação ou descobrem espaços vacantes de liderança para exercer poder e promover mudanças.

Cabe ressaltar que para Whittington (2006) esses temas não podem ser abordados em separado, já que são partes inter-relacionadas de um

todo. Porém, em uma pesquisa, não se faz necessário investigar cada item, somente não descartar a inter-relação entre essas partes.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza por ser um estudo de múltiplos casos, sendo caracterizado como exploratória e descritiva que por sua vez utiliza a abordagem qualitativa. Trata-se de uma pesquisa de estudo de múltiplos casos, já que busca investigar um fenômeno dentro do seu contexto de realidade, utilizando várias fontes de evidência (GIL 2008). Também é exploratória, pois ela busca descrever uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de um fato (GIL, 2008). E por último, descritiva, pois “este tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade”. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 35)

A pesquisa é qualitativa visto que ela “não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 31). No caso, será necessário aprofundar-se na compreensão que as bandas entrevistadas têm acerca dos conceitos de Gestão Estratégica como praticam estes conceitos em suas empresas. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 32) nesse tipo de pesquisa,

“o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. [...] O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações”.

Gil (2007, p. 27) ainda coloca que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Apesar da bibliografia sobre Gestão Estratégica ser volumosa, não se encontra com muita relevância algum material teórico relacionando Gestão Estratégica com o mercado musical, e quando adicionado o universo das bandas de Pagode e Samba o material se torna inexistente.

3.2 Caracterização das organizações

Neste estudo o objetivo é entender como as bandas de Brasília deste segmento, vistas enquanto empresas, fazem a gestão de suas carreiras, partindo do pressuposto que, na maioria dos casos, isso não é feito embasado pelo arcabouço teórico da Estratégia, porém ainda assim é efetuado.

3.3 Participantes da pesquisa

Foram escolhidas para esse trabalho três bandas de Brasília, representadas por um integrante cada, e um empresário produtor de bandas que atua no mercado regional. Como existe uma expansão desse mercado, a escolha das bandas foi feita pelo critério de expressividade no mercado de Brasília, ou seja, que realizavam mais shows e tinham mais seguidores nas redes sociais, além de ter seu início junto da pandemia. Para questões de discrição, as bandas não estão nomeadas e serão identificadas como: Grupo A, Grupo B, Grupo C e o empresário produtor de carreiras como o Empresário. Essa questão foi proposta para facilitar a aptidão a respostas por parte dos entrevistados, visto que estarão expondo uma parte crítica de seu negócio para o desenvolvimento do trabalho.

Para fins de contextualização, será apresentada uma descrição das bandas e do produtor, onde as bandas serão abordadas através de adaptações da pesquisa documental de cada uma. Nestes documentos são apresentadas as principais informações como métricas em redes sociais e plataformas de streaming, bem como informações sobre suas trajetórias e feitos importantes ao longo de suas carreiras, para auxiliar o trabalho de imprensa e divulgação dando uma dimensão que as mesmas possuem.

3.3.1 Grupo A

O Grupo A, nasceu inicialmente de um desejo de criar um grupo entre dois amigos de infância. Um é cantor e o outro é músico e sempre quiseram desenvolver algum projeto juntos, mas acabava ficando no mundo das ideias.

Em algum momento da vida, mas especificamente durante a pandemia, decidiram começar a trabalhar para fazer um projeto sólido. As pretensões iniciais eram de realmente conseguir conquistar um espaço importante em Brasília, com abertura para evolução o quanto fosse necessário e o quanto o mercado permitisse. Estando assim, sempre preparados para as oportunidades que viessem a aparecer. A formação foi sendo alterada até se consolidar em quatro integrantes. Hoje já se formalizaram como empresa ao abrirem o CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica).

Antes de realmente lançarem a banda, ficaram cinco meses trabalhando internamente, sem propriamente começarem a realizar shows. O desejo era de permanecerem assim mais tempo, porém uma oportunidade de fazer show em um dos novos bares com renome na cidade apareceu e a partir daí as coisas foram acontecendo. Casas grandes do mercado os começaram a chamar e até abriram shows de artistas nacionais como Kamisa 10 e Vitinho.

Números da banda:

- Mais de 2400 seguidores no Instagram;
- Contando com uma média de 600 pessoas nos seus shows privados;
- Projeto aberto ao público semanalmente aos domingos contando com a presença de mais de 1000 pessoas por semana;

3.3.2 Grupo B

O nome da banda já surgiu muito tempo antes, por volta de 2007 onde alguns dos integrantes já se conheciam e estudavam o Ensino Médio juntos. Ali com as influências do DVD do Exaltasamba, criaram um grupo para confraternizar. Porém com as outras demandas pessoais acabaram suspendendo o projeto por um tempo.

Apesar do projeto ter ficado parado, eles nunca deixaram de tocar pagode e de se reunirem para fazer música sem pretensão. Foi quando em 2019 eles se reuniram para comemorar o aniversário de um dos integrantes e resolveram

retomar o projeto. Com o sucesso do evento e a visão de um mercado com boas oportunidades, surgiu a ideia.

Inicialmente, a ideia era somente replicar o evento esporadicamente para que eles tocassem juntos. Porém, um empresário de bandas de Brasília resolveu convidá-los para fazer um evento juntos e com isso formalizaram uma banda de fato por enxergarem que já estavam movimentando pessoas e sendo percebidos pelos principais *players* do mercado daquela época.

Mesmo com o pouco tempo de estrada, já contam com um evento onde os mesmos são os produtores, abrindo assim, possibilidades tanto de ganhos como de visibilidade. Hoje já são residentes de uma das maiores casas de shows da capital e tocam eventualmente em diversas casas grandes do DF como: Hostel, Modesto e Brazília. No momento, estão concentrados em criar fundo para produção do seu primeiro produto audiovisual para plataformas de streaming e também o lançamento de músicas autorais.

Números da banda:

- Instagram com mais de 5000 seguidores;
- Média de 800 pessoas em seus shows;

3.3.3 Grupo C

Vale ressaltar que essa é uma banda que tem sua gestão organizada por um escritório. O seu surgimento veio do olhar de um grande empresário do ramo musical de Brasília que tem muito conhecimento e contatos na cidade. Porém, a banda na qual ele faz parte e gerencia não conseguia mais atender essas demandas que surgiam pelo seu crescimento. Por esse motivo, surgiu a ideia de juntar grandes artistas da cidade, já consagrados em outros projetos, para a criação de um novo projeto que tivesse a altura das demandas da capital e que tivesse a identidade e valores da produtora que detém sua gestão.

O grupo passou por um período de estruturação interna para definir seu repertório, encontrar sua identidade sonora, montar sua banda de apoio e fidelizar seus músicos *freelancers*, além de criação de todo o material e

identidade visual. Logo após seu lançamento para o mercado, se tornaram residentes em uma das maiores casas de shows do nicho em Brasília e fazem shows por todas as principais casas do Distrito Federal e Goiás. Seu carisma e sucesso são legitimados com a criação espontânea do público de fãs clubes não só pelo Distrito Federal.

Dentro dos pouco mais de 540 dias de trabalho do grupo, as mais importantes vieram nos últimos meses com a abertura do show do Jorge Aragão e Péricles. Nessa ocasião, essas grandes vozes do cenário musical do Samba e Pagode ainda reconheceram e mostraram já conhecer o grupo pelo trabalho que vem sendo feito nas redes sociais, apesar de ainda estarem finalizando os preparativos do seu primeiro trabalho audiovisual para a internet.

Números da banda:

- Maior audiência de um show foi para mais de 6000 pessoas;
- Mais de 11000 seguidores na rede social da banda;

3.3.4 Empresário

Nascido e criado em Brasília e formado em Direito pelo UniCEUB. Antes de entrar no mercado da música em 2020 trabalhava na área comercial de uma unidade de hipermercado da rede Walmart e além da função na música atualmente atua como empreendedor gerindo uma loja de conveniência em Águas Claras.

É diretor comercial de uma produtora de Brasília, onde uma de suas atuações é como responsável por vender os shows dos artistas e bandas gerenciadas e representadas pela empresa. Outra atribuição é contratar as atrações das casas de shows de sua produtora e por isso, acabou sendo um dos grandes articuladores para que artistas locais do segmento conseguissem ter visibilidade e explorar outros públicos. Atualmente é o responsável pela gestão de duas bandas do segmento no Distrito Federal.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Dado o caráter qualitativo deste trabalho, e os objetos que querem ser levantados neste estudo referentes à Estratégia aplicados em bandas

de Pagode e Samba, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com perguntas pré-formuladas a partir dos objetivos delimitados e querendo responder ao problema da pesquisa. Também foi tomado cuidado para que o ambiente fosse de liberdade para os entrevistados pudessem discorrer livremente sobre as questões. Fazendo assim, com que o objetivo de extrair o máximo de informações possíveis acerca do objeto de estudo fosse alcançado, já que foi um pressuposto que os entrevistados não possuíam nenhum conhecimento sobre Gestão Estratégica.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Dentre as perguntas feitas, foram abordadas questões que buscavam entender a origem das bandas, escolhas estruturais, ferramentas de gestão, objetivos a serem alcançados, visões de mercado, dentre outras. No caso do empresário, houve uma entrevista específica, com o objetivo de entender a sua visão do mercado musical de Brasília, mais especificamente focado no ambiente de Pagode e Samba, dentro do contexto da Gestão Estratégica.

Todas as entrevistas foram realizadas e gravadas virtualmente pelo aplicativo WhatsApp, com o objetivo de se aproximar mais da experiência presencial e assim dar mais liberdade ao entrevistado e pesquisador, dando mais espaço para explorar o tema. Com todas as entrevistas realizadas, estas foram transcritas em formato de texto para que fossem incluídas nesta pesquisa ao longo da análise de resultados e na conclusão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para uma melhor ilustração da pesquisa, os resultados serão divididos em tópicos, de acordo com o definido na definição de Estratégia e Organograma supracitado. Assim serão apresentadas as práticas e procedimentos de cada um dos entrevistados, ancoradas nas citações dos áudios gravados durante as entrevistas.

4.2 Análise das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas de modo a entender primeiramente qual a percepção e conhecimento acerca dos temas que os integrantes e gestores dos grupos musicais e o empresário tinham, para depois fazer uma breve e simples apresentação da definição para que todos sejam devidamente contextualizados.

4.2.1 Gestão

Para realização das entrevistas, foi sondado anteriormente, sobre o entendimento acerca do tema de Gestão e se ao menos já haviam escutado falar em outro contexto. Para depois serem contextualizados por meio de uma apresentação de uma definição simples. O membro do Grupo A disse: “Sim, além de músico, também estou me graduando em engenharia de produção e lá temos uma boa base sobre gestão estratégica, financeira, de risco e todo tipo”. Já os Grupos B e C não conseguiram dar uma definição além de “quem cuida” das atividades e processos.

Para iniciar foi perguntado quais os processos de gestão são vigentes no grupo, para cada integrante. Além disso, para se entender os moldes atuais se fez necessário entender o caminho percorrido para a definição de seu negócio.

- A banda começou profissional, com pretensão de se profissionalizar ou somente como hobby?

- Quais são os principais papéis assumidos, ou que já foram assumidos, pelos integrantes além da parte musical?
- Quais as ferramentas utilizadas para fazer essa gestão?
- Qual a diferença enxergada em ser uma banda independente ou uma banda que tem um escritório cuidando da sua gestão?
- Existem metas e objetivos traçados? Esta prática vem desde o início?

4.2.1.1 Grupo A

Em relação ao início da banda:

“A banda começou com a pretensão de se profissionalizar. É independente, então ficamos cerca de 6 meses sem lançar propriamente a banda. Só se organizando internamente para já ser lançada com certo nível de profissionalismo mesmo apesar do processo continuar e ser diário.”

Em relação aos outros papéis assumidos pelos integrantes:

“Além da parte musical nós somos 4 integrantes sócios da banda, um lida com a parte comercial, este sou eu com o apoio de um produtor terceirizado. Outro integrante cuida da parte financeira de pagamentos e organização de planilhas e planejamento financeiro. E outro integrante lida com as questões de marketing. Desta maneira, esse integrante seria o chefe do departamento de marketing. Um outro integrante cuida da parte musical, acompanhando o diretor musical com marcações de ensaios e novas produções. Ainda no departamento de marketing também temos uma pessoa terceirizada, que nos apoia cobrindo stories (Instagram) e fazendo algumas peças para feed.”

Em relação às ferramentas utilizadas:

“Bom, as ferramentas que utilizamos são planilhas de Excel para fazer toda a parte financeira, assim, temos tudo planilhado. Com

as questões de marketing utilizamos somente o Instagram a princípio e claro, ferramentas de suporte a essa rede social, que permitem o agendamento de postagens e algumas edições de fotos. Para a parte comercial usamos o WhatsApp Business.”

Visão sobre a diferença de uma banda independente para uma gerida por um escritório:

“A diferença percebida em ser uma banda independente com relação a uma banda gerida por um escritório é que todas as decisões que a gente faz somos nós mesmos que fazemos. A gente precisa refletir muito, muito alinhamento interno, muita reunião, muita conversa, mas até o momento acreditamos que é o caminho por justamente criarmos algo que realmente acreditamos que tem nossa cara e identidade e não que outras pessoas, por algum motivo, possam tomar decisões que não sejam do nosso agrado.”

Em relação às metas e objetivos:

“Existem metas e objetivos traçados sim, temos isso desde o princípio. Nas primeiras reuniões saiam com metas e prazos definidos para as entregas. Atualmente tem muita meta financeira de ganho, nos pautamos muito nisso, justamente para podermos tomar decisões acerca de valor de cachê e quantidade de shows realizados no mês e finais de semana. Além disso, temos metas de alcance em redes sociais.”

4.2.1.2. Grupo B

Em relação ao início da banda:

“Nós começamos como hobby mesmo. A gente se conhece desde 2005 no colégio e sempre tocamos fazendo pagode com os amigos. Em 2020, por acaso, teve um aniversário de um amigo nosso que hoje é integrante da banda. Então decidimos

nos juntar e começarmos a tocar. Como percebemos que tínhamos algo diferente, uma química, resolvemos insistir como banda e procuramos nos profissionalizar e tornarmos como algo profissional.”

Em relação aos outros papéis assumidos pelos integrantes:

“Dentro da equipe da nossa banda nós nos dividimos. Existe um na parte administrativa, um na parte musical (estando na frente de tudo que envolve o show), um no financeiro, um no marketing, um que faz a gestão da equipe contratando equipe e fornecedores, além disso temos o nosso produtor que faz o intermédio e comunicação entre os contratantes e a banda, além de receber a proposta e ajudar na decisão se vale a pena ou não aceitar.”

Em relação às ferramentas utilizadas:

“Hoje nós utilizamos basicamente o Excel para fazermos o controle financeiro, utilizamos o Whatsapp e temos feito nossa gestão também através do Instagram e o Canvas para criação das artes.”

Visão sobre a diferença de uma banda independente para uma gerida por um escritório:

“Como uma banda independente, temos mais autonomia para poder decidir nosso planejamento estratégico e quais locais valem a pena tocar além de ter uma gestão melhor na parte financeira, creio que essa seja a principal vantagem. Na parte de uma banda gerida por um escritório, o *know how* agrega para a equipe não só devido o conhecimento, como também por já conhecerem as pessoas do meio como quem contratar e que horas contratar. Então essa noção e experiência são os diferenciais de se trabalhar com escritório.”

Em relação às metas e objetivos:

“Sim, existem metas e objetivos traçados e estão desde o começo da nossa banda. Tivemos a oportunidade de sentar com uma pessoa que tinha mais experiência no mercado e ela nos auxiliou nisso e nos ensinou a melhor forma de fazer uma gestão de uma banda. Então hoje temos metas e acompanhamentos dos resultados, temos planejamento estratégico e tudo isso que compõem uma banda profissional.”

4.2.1.3. Grupo C

Em relação ao início da banda:

“Sim a banda já começou profissional, os artistas tinham de 15 a 20 anos de estrada na cidade. Hoje nós temos apenas 11 meses de projeto e quando iniciamos já tínhamos toda uma bagagem do grupo e por isso já começamos com uma intenção profissional.”

Em relação aos outros papéis assumidos pelos integrantes:

“Cada um cuida de uma parte. Por exemplo, eu cuido da parte técnica da banda: o operador de áudio, roadies, do técnico de palco. Outro integrante tem uma relação direta com os músicos freelancers. Um terceiro cuida da parte do marketing fazendo com que todos os *briefings* e demandas sejam executadas e que todos os envolvidos sejam devidamente informados sobre as deliberações tanto de produção de conteúdos para divulgação como também produção de fotos. Para a parte operacional tanto dos dias de show quanto para as atividades que envolvam a participação da banda, contamos com um produtor artístico para nos dar todo o apoio necessário.”

Em relação às ferramentas utilizadas:

“A gente acaba usando mais o Instagram para gerir isso e também o WhatsApp nos grupos, lá temos um grupo para cada assunto evitando a perda de informação e conhecimento. Temos

um grupo só para a banda, outro só para a técnica, outro com só a comunicação dos avisos importantes, outro só para o serviço de *social media* que conta com todo o time de marketing do escritório e outro somente para tratar com o fotógrafo.”

Visão sobre a diferença de uma banda independente para uma gerida por um escritório:

“A diferença entre uma banda gerida por um escritório e a independente é a estrutura que você tem. A estrutura de organização na parte financeira, da parte de estrutura de mercado, de ação no projeto, de marketing, dentro de um escritório a gente já tem todas essas áreas bem definidas, desde o estratégico até o operacional. Então quando tem uma banda independente, ficam sem saber quais passos tomar, fica mais fácil de se ter uma ação.”

Em relação às metas e objetivos:

“Sim, existem metas e objetivos traçados. Existem normalmente cronogramas anuais de acordo com os objetivos que a gente tem traçado. Essa prática vem desde o início, desde que o Grupo C começou, já tínhamos metas de seguidores em redes sociais, de gravações de projetos audiovisuais, quando não tínhamos uma banda freelancer tínhamos metas de montar e consolidar essa banda em um ano e com 5 meses conseguimos. Outra meta já batida do ano foi a meta de seguidores.”

4.2.1.4. Empresário

Em relação ao início da banda:

“A estruturação de uma banda é um dos primeiros e mais importantes indícios de sua seriedade. Como empresário muitas bandas vêm ao meu encontro pedindo conselhos de como faturar mais, ser mais visto e reconhecido, porém poucas são as bandas que tem uma estrutura consolidada, deixando os processos e atividades muitas vezes sem um responsável que

acaba por dificultar todas essas demandas que me perguntam os segredos. Com uma estrutura e hierarquia bem definida sempre se sabe quem responsabilizar em caso de erros e parabenizar em momentos de sucesso de cada área.”

Em relação aos outros papéis assumidos pelos integrantes:

“A parte de comunicação muitas vezes pode ser até terceirizada, porém se ela estiver totalmente descolada dos integrantes certamente vai acabar transmitindo uma identidade e imagem que não condiz com a banda. Para mim, este é um grande erro, pois o comercial vai até conseguir vender shows, mas quando os contratantes e público percebem que existe uma lacuna entre o que é vendido na internet e o que eles recebem nos shows dá um trabalho muito grande para desfazer isso na cabeça das pessoas.”

Em relação às ferramentas utilizadas:

“Hoje todos têm acesso a quase todo tipo de informação. Não é preciso complicar muito, até mesmo no próprio WhatsApp já se pode realizar muitas partes do processo de gestão de uma banda. Se todos ali estiverem treinados para achar as informações nos grupos do aplicativo e se tem alguém incumbido de sempre atualizar e manter os integrantes sabendo o que está acontecendo, as bandas precisam somente de ferramentas para criação de conteúdo para a internet e planilhas para acompanhamento dos resultados.”

Visão sobre a diferença de uma banda independente para uma gerida por um escritório:

“Uma banda independente tem mais autonomia, mas menos know how e networking no meio. A independência traz liberdade, mas também traz menos possibilidades de ação por normalmente contar com um time mais enxuto.”

Em relação com as metas e objetivos:

“O empresariamento de uma banda tem que ser uma atividade de muita responsabilidade, pois muitas vezes estamos lidando mais do que com uma carreira, é um sonho em andamento. Então, é imprescindível metas e objetivos não só para os gestores e para a banda, mas como todos os envolvidos no processo. A ambição não pode ser vista como algo ruim, mas como motor para continuar com o crescimento como em qualquer outra organização. Mais seguidores nas redes sociais e maiores cachês são sempre bons parâmetros.”

4.2.2 Teoria Geral dos Sistemas

Para se aprofundar nos quesitos da Teoria Geral dos Sistemas foi perguntado sobre quais limites que os integrantes e empresário enxergam nas suas atuações. Além disso, foi investigado quais tipos de interação eles observam e realizam com o mercado.

O Grupo A relatou como buscam trazer contratações para sua equipe quando dizem

“Atualmente os papéis que não são realizados internamente são os de produção musical final, enquanto isso temos um *briefing*, a gente não terceiriza 100%. E no Marketing temos colaboradores que nos apoiam né? Nos apoiam em cobertura de eventos e criação de conteúdos. É mais um tópico que temos um *briefing* e nossa identidade quanto a isso, mas terceirizamos para ser realizado.”

Aumentando assim, o time para realizarem as tarefas dos seus processos e também complementa:

“Nós formalizamos essas relações geralmente por meio de contratação de mão de obra qualificada. Já aconteceu, por exemplo, no marketing a gente terceirizar e contratar uma agência. Então nesse caso seria contratação de uma empresa para prestação desse serviço. Mas atualmente a gente sempre

tenta ir atrás de pessoas de mão de obra qualificada para tentar fidelizar essas pessoas a nossa banda e dar uma fluidez melhor do trabalho sem depender da disponibilidade dessa pessoa qualificada que a gente traz. Já aconteceu de um produtor comercial ter outro emprego e acabar nos prejudicando, e um produtor musical que não podia estar em todos os shows. A gente sempre tentou e tenta trazer mão de obra qualificada para dentro da banda.”

O Grupo B retrata a realidade de muitas bandas que tem seus integrantes e contam com músicos freelancers que desempenham os mais variados papéis

”Nós não fazemos a produção musical basicamente, hoje quem tem feito a produção tem sido nosso violão que faz nosso VS (*Virtual Studio*, software que grava diferentes instrumentos e vozes para o show) que é a parte que nos orienta nos shows. Estamos procurando agregar com um diretor musical que tenha mais experiência de mercado que já tenha vivência de anos na música para poder nos auxiliar nessa parte de produção musical e de composição do show. Hoje nós temos feito com o auxílio do nosso violão e nosso regente que é quem faz o nosso off (microfone para comunicação dos músicos no palco), eles que são a frente dessa produção.”

Como nas bandas independentes, o Grupo C também tem seu grau de envolvimento com as atividades meio que não a música. Segundo o integrante que cedeu a entrevista:

”Nós nos envolvemos com tudo, no marketing e publicidade, produção musical e temos contato como diretor musical e sempre nos comunicamos com ele. A parte que a banda não se envolve é a parte de pagamentos, por exemplo, como tem a parte de gestão acabamos não nos envolvendo nos pagamentos dos músicos e da gente mesmo, então não nos envolvemos com a movimentação do dinheiro. Tem a parte comercial que fecha os shows então não fechamos contratos e shows por já ter uma área para isso.”

Esse envolvimento tem a justificativa de dar mais identidade dos músicos ao projeto, fazendo com que seja mais sustentável ao criar o senso de responsabilidade nos integrantes.

O empresário pontua sobre as expertises que uma produtora traz e seus contatos em detrimento da liberdade e autonomia de uma banda independente. Porém, para ele, uma grande diferença é que quando se tem uma produtora, os cuidados tem que ser maiores pois:

“O empresariamento de uma banda tem que ser uma atividade de muita responsabilidade, pois muitas vezes estamos lidando mais do que com uma carreira, é um sonho em andamento. Então, é imprescindível metas e objetivos não só para os gestores e para a banda, mas como todos os envolvidos no processo.”

Ainda acrescenta, desmistificando o senso comum de que:

“A ambição não pode ser vista como algo ruim, mas como motor para continuar com o crescimento como em qualquer outra organização. Mais seguidores nas redes sociais e maiores cachês são sempre bons parâmetros.”.

Além de que, em sua percepção, não existe uma relação ideal com o mercado envolto. Para ele, essas relações se dão pautadas no

“tamanho da banda e suas demandas. Uma Anitta da vida hoje nem se quisesse conseguiria realizar tudo sozinha. Mas se tivesse uma equipe muito volumosa no começo da sua carreira, talvez não teria conseguido botar toda a sua identidade e certamente não teria tantos recursos para investir em suas mega produções. Acho que os líderes de uma banda tem que botar na balança sua disponibilidade para fazer a atividade, seu nível de entrega dessas atividades e se existe a possibilidade de investir mais na equipe para que esse nível de entrega aumente.”

E também sobre como realizar essas relações ele pontua dizendo:

“o tamanho da demanda e sua urgência ditam isso. É uma coisa muito urgente com altos riscos de impacto se não for bem executada? Talvez a melhor opção seja recrutar alguém para se ter 100% de controle sobre a entrega. Tudo vai depender do

tanto que se quer ter controle da atividade e o quanto ela é importante para a banda.”

4.2.3 Organograma

Para conseguir extrair uma imagem clara do organograma de cada banda foi pedido para detalhar como enxergam a organização e estrutura das bandas. Para fins de estudo, foi perguntado se haviam tido outros modelos que já foram adotados e quais as vantagens e desvantagens percebidas para a organização.

4.2.3.1. Grupo A

Quanto à estrutura e departamentos que o grupo utiliza agora:

“A nossa estrutura hierárquica é horizontal entre os 4 integrantes, porém dentro dos departamentos, existe uma hierarquia onde cada líder do seu departamento tem autoridade sobre a decisão colegiada digamos assim”

Quanto aos motivos da mudança na estrutura:

“Já experimentamos outras estruturas mais independentes, sem o apoio das pessoas terceirizadas tentando fazer tudo nós mesmos desde a parte comercial até a parte técnica do dia do show e operacional do dia. A gente tentou por muito tempo fazer nós mesmo até para enxugar os custos, porém seria inviável ficar muito tempo nesse modelo dado o crescimento da banda.”

Quanto às vantagens e desvantagens das outras estruturas:

“Vantagem do antigo modelo era os custos menores e as desvantagens são o grande desgaste dos integrantes e baixo

nível de profissionalização da banda. Ninguém chega a lugar nenhum sozinho.”

4.2.3.1. Grupo B

Quanto à estrutura e departamentos que o grupo utiliza agora:

“Hoje temos diretorias, vamos dizer assim, onde cada integrante é responsável por uma área. E em cada área tem pessoas que trabalham e o integrante é chefe, ele que orienta as pessoas, que cobra e faz toda a gestão da equipe. Hoje a equipe que tem essa formalização é a equipe de marketing que possui duas pessoas além do integrante da banda. Nós também temos a equipe musical, na verdade estamos compondo a equipe musical agora, fechando a banda certinho, e quem fica a frente disso tem um diretor. Cada um de nós é responsável por uma área e ele é responsável por gerenciar a equipe dentro dessa área. Nós somos divididos na equipe de marketing, equipe administrativa, equipe financeira, equipe de produção, equipe de gestão de pessoas e equipe musical, é mais ou menos nesse sentido e cada um fica responsável por fazer a gestão da sua área.”

Quanto aos motivos da mudança na estrutura:

“Nós fizemos essa mudança primeiro por orientação de uma pessoa que trabalha com isso a um certo tempo. Segundo, para profissionalizar a banda, sair do amadorismo e poder alcançar os objetivos que nós traçamos.”

Quanto às vantagens e desvantagens das outras estruturas:

“Antes não tínhamos essa organização de divisão das áreas, planejamentos estratégico e financeiros, visão de futuro, metas e objetivos. Creio que é fundamental entender que uma banda também é uma empresa e fazer essa gestão de uma forma corporativa. Isso tem ajudado muito a gente não ter conflito,

vamos dizer assim, de ideias ou coisas do tipo. Todos decidem uma coisa e aquele é o planejamento estratégico e a gente vai seguir daquela forma para evitar qualquer tipo de desvio da estratégia.”

4.2.3.1. Grupo C

Quanto à estrutura e departamentos que o grupo utiliza agora:

“Existe uma produtora acima e somos representados por ela. Dentro da produtora existem os donos e abaixo deles, tem todas essas áreas que foram comentadas aqui. Então toda a estratégia e mentoria passada para nós começa pelos donos e toda a produtora. São 3 partes principais: a comunicação, financeiro e marketing.”

4.2.3.1. Empresário

Quanto à estrutura e departamentos que trabalha:

“Uma estrutura que não afogue os integrantes e deixe-os se concentrarem em fazer música, mas que não os isola totalmente do processo a ponto de perder sua identidade no produto final.”

Já que as bandas são vistas como empresas, então seus integrantes são empresários. Para Schumpeter (1957), o empresário é aquele profissional que consegue promover inovações em seus processos produtivos, embora não deva ser confundido com o inventor ou gerente. Apesar de poder também exercer esses papéis, o empresário é aquele que consegue romper com o fluxo circular da economia a tirando da estabilidade e assim promovendo o avanço no processo de desenvolvimento.

Para se alcançar objetivos diferentes e de fato crescer, é sabido que a inovação é peça chave neste movimento. Para avaliar como as bandas

enxergam e atuam nessas tendências foi perguntado como eles trabalham a inovação e criação tanto de novas fontes de renda como também de possibilidades de negócio.

O Grupo A não tem outras atividades que agreguem montante ao seu caixa, tendo faturamento estritamente da realização de shows, então a monetização vem através de cachês ou alguma comissão baseada no faturamento da casa de show no dia do evento ou até mesmo porcentagem da bilheteria são algumas das possibilidades, mas sempre vem da realização de shows. Eles gerem as oportunidades e ideias com bastante rigor no que foi planejado deixando assim a criação de novas fontes de renda ligada diretamente com a estratégia, as oportunidades novas que aparecem sempre são analisadas porém o planejamento estratégico é sempre priorizado e dificilmente foge disso. Como exemplo, é a criação de um canal no Youtube onde existe um planejamento estratégico para isso e não deve ser feito de qualquer forma.

” Então a gente se apega muito mais à estratégia do que às oportunidades que aparecem.”

O Grupo B já apresenta maior flexibilidade para implementar novos produtos e serviços a sua carta de soluções. Pois, para eles, a criação de novas fontes de renda “é fruto da estratégia, nós tínhamos um objetivo de ter uma show semanal com 100 da bilheteria para conseguir angariar fundos” desta maneira iniciam os investimentos necessários e toda oportunidade que tem de aumentar o ticket médio e agregar valor aos ganhos. Investem e tratam como uma oportunidade, testam e analisam, se der certo continuam e se não der certo, descartam. Além de tocarem em eventos que são contratados, têm seus próprios eventos que cuidam de quase toda a operação.

O Grupo C conta que seus patrocínios de roupa, academia, barbeiro e outros. É uma forma de ter renda, pois eles deixam de gastar seu próprio dinheiro com produtos e serviços que seriam prestados e comprados de toda forma. Além de procurarem sempre fazer o controle e monitoramento das suas estratégias para ajustar os detalhes do seu produto e reverem as oportunidades que estão passando despercebidas. “Toda semana temos reunião e vemos se o que planejamos está sendo executado e acompanhando as estatísticas de alcance, vemos se os shows estão tendo o alcance, se os seguidores estão indo para os shows.” E a criação de novas oportunidades de retorno financeiro é feita com

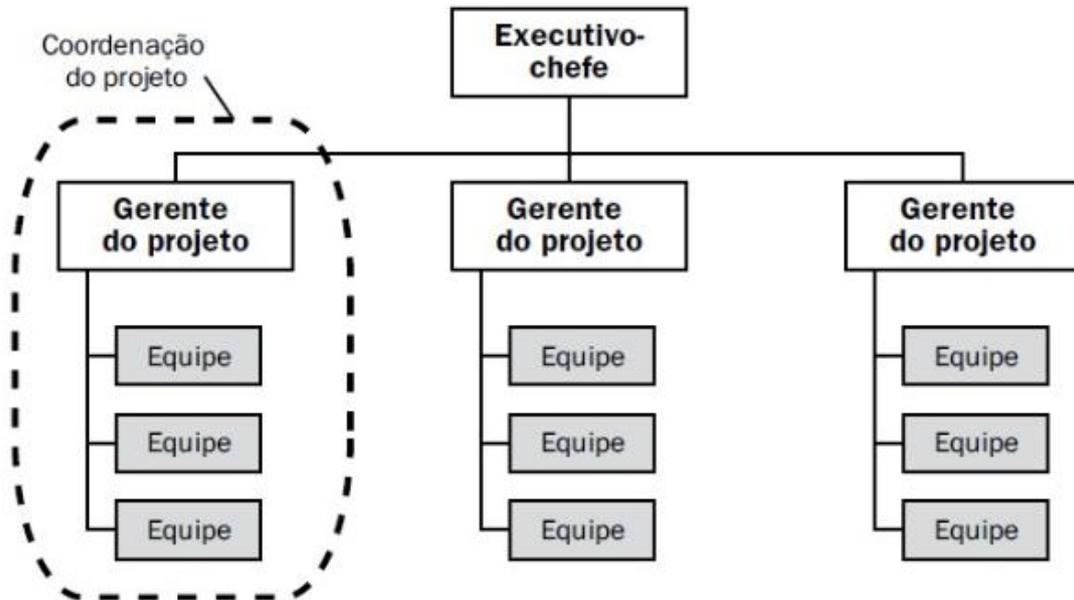
estratégias, pois como explica o entrevistado “dentro da música existem outras possibilidades de monetizar sem ser tocando. As plataformas digitais oferecem retorno financeiro pelo número de execuções nas suas músicas. O grupo está trabalhando bastante nesta parte nova da perspectiva do marketing. Temos um “*MEDIA DAY*” que são dias específicos para produção de conteúdo e futuramente vamos fazer esses vídeos para divulgação de marcas e também gravação de projetos audiovisuais para o Youtube, que também monetiza com os *streams* dos vídeos.”

O Empresário traz a perspectiva de que essas novas possibilidades devem estar alinhadas com a estratégia pré determinada pela banda. Para ele, não existe sucesso e retornos positivos quando se vende um show para qualquer casa de shows, pois a banda tem que ter conhecimento dos patamares que querem chegar e “traçar um bom plano para isso e não desistir até conseguir chegar o mais longe possível com isso.” Ele também elucida que uma mudança de ponto de vista muitas vezes podem ser benéficas “às vezes fechar uma parceria com alguma loja de comidas ou marca de bebidas pode ser uma boa possibilidade de negócio por abaixar seus custos ao invés de outras que aumentariam seus ganhos.”.

A partir das respostas dos integrantes é possível analisar que o contexto de banda independente força muito mais os integrantes a fazerem uso de técnicas de aprendizado para se capacitarem tanto em gestão quanto em habilidades que são essenciais para a realização do trabalho de produção ou divulgação. O que fica claro tanto nas falas dos integrantes das bandas e do empresário é que a identidade do projeto só se dá por meio da responsabilidade atrelada a cada integrante em cada parte dos processos, só é necessário dosar o quanto se empenhar sem comprometer sua carga de trabalho e as atividades que tem que realmente ser efetuadas por eles.

Já quanto as formas assumidas pelas organizações, a representação que mais ilustra é a estrutura organizacional projetizada pela autonomia experienciada pelos integrantes. Como especificidade do segmento, os integrantes são ao mesmo tempo parte da área executiva-chefe em forma de diretoria colegiada e também assumem a gerencia das áreas estabelecidas, como mostra a figura abaixo (FIGURA 1):

Figura 1 - Estrutura Organizacional Projetizada



Fonte: Guia PMBOK®

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve por objetivo verificar como as bandas de Pagode e Samba do Distrito Federal fazem a gestão de suas organizações, características do mercado e se existem práticas mais difundidas entre as empresas do ramo. Para extrair essas informações, fez-se necessário caracterizar as bandas, verificar suas estruturas organizacionais e analisar suas práticas de gestão através da definição de Estratégia e Inovação. As bandas são predominantemente de pequeno porte, com exceção do grupo C, que possui um nível de alcance e visibilidade e volume de trabalho superior às outras, retratado inclusive nos números apresentados em suas redes sociais e estados da federação em que já se apresentaram. O grupo C, por ser um produto de uma produtora, conta com o apoio de equipes próprias que auxiliam em desde questões administrativas até as operacionais. Já os grupos A e B, por serem independentes, fazem com que seus integrantes sejam responsáveis não só pela música, mas por todas essas questões estratégicas, táticas e operacionais.

Em relação a Gestão e aos conhecimentos correlatos que formam a construção teórica de Estratégia, todos os entrevistados demonstram ter tido algum tipo de contato, tendo este sido correto ou não, com o conceito de Gestão. Os grupos independentes mostraram serem mais familiarizados com a sua gestão e como ela ocorre, por serem eles que realizam estas tarefas desde o início de sua existência, enquanto o grupo C revelou já ter começado suas atividades sob a tutela de uma produtora e não atuar diretamente na sua gestão. Como todos os entrevistados pontuaram, a escolha dos papéis vividos pelos integrantes se demonstrou importante para o processo de identidade dos integrantes que a banda vai apresentar para seus consumidores finais e contratantes. A atenção ao marketing e o que está sendo exposto pela marca foi colocado por todos.

As ferramentas utilizadas para essas práticas de gestão estão todas ao alcance de uma pessoa com acesso a internet e por isso as maiores diferenças notadas no estudo foram as peculiaridades de uma banda independente para uma gerida por alguma empresa de gestão de carreiras. Essa diferença ficou evidente com a visão que os grupos A e B trazem de autonomia e flexibilidade em suas estruturas, já o grupo C que não é independente, relata a força de

trabalho e agilidade no processo por não ter que definir como as relações devem se dar. A importância dada a metas e objetivos das bandas A e C se deram desde o início, pois estas já nasceram com o intuito de se tornarem conhecidas e que fossem fontes de sustento para seus integrantes. Como o grupo B começou praticamente como uma brincadeira de colégio que foi se adaptando e solidificando até propriamente se tornar uma banda, a criação e busca por metas e objetivos veio somente quando oficializaram-se como banda.

Todas as bandas estudadas não realizam todo seu processo de produção musical, tendo um diretor musical terceirizado para realização desse serviço essencial para qualquer banda. Além dessa parte, o Marketing também foi delegado em todas os grupos quase totalmente por se tratar de uma atividade que tem suas nuances que fogem do universo do músico, em geral. Assim, com uma mão de obra qualificada dentro do seu time existe maior controle. As bandas de maneira geral enxergam as áreas como estruturas autônomas dentro das organizações e dentro desses assuntos deixam que ocorra uma hierarquia entre os integrantes, mas nas decisões que envolvem as estratégias e planos de ação tendem a se organizar horizontalmente. Com isso, pode-se dizer que o objetivo principal de descrição das práticas de gestão alcançado.

No tangente a gestão das bandas independentes, identifica-se que esse trabalho pode contribuir ao demonstrar a necessidade de uma comparação entre os modelos apresentados e ações profissionalizantes dessas organizações relacionados ao Marketing dada a importância que essa área traz para os resultados no aumento e alcance dos fãs das bandas. Por isso, o objetivo específico de levantar características específicas do mercado não foi totalmente contemplado, porém pode-se observar a característica da terceirização da produção musical em todas as bandas entrevistadas. Na parte acadêmica, este trabalho traz contribuição ao fomentar uma literatura escassa, não da Estratégia e Inovação em si, já que esta é abundante, mas da gestão na prática aplicada por essas organizações deste setor, não só ao mercado musical independente em si, mas a todos os setores da Economia Criativa que tem particularidades como as destas organizações.

Como sugestão de estudos futuros, visto que esse trabalho tem caráter qualitativo e é analisado sob a perspectiva das bandas, sugere-se que seja feito

um estudo quantitativo do público-alvo, com o intuito de analisar o impacto dessas práticas com os resultados alcançados pelas bandas, tanto nas redes sociais como em números de shows e pessoas presentes nas apresentações. Para fins de comparação também se faz necessária a análise de outros segmentos musicais, preferencialmente os que apresentam maiores e melhores resultados, bem como a análise deste mesmo segmento em outras partes do Brasil. Outra sugestão é uma análise, que busque de forma antropológica e mercadológica, identificar as principais características do mercado musical bem como suas principais alterações no decorrer do tempo para assim apresentar uma visão mais holística acerca desta temática

REFERÊNCIA

APPLEY, A. A Manager's Heritage: Brief Portraits of Men who Helped Shape Certain Values for Me. [S.l.]: [s.n.], 1970.

BALCÃO, Yolanda Ferreira. Organograma: Representação Gráfica Da Estrutura. Rev. adm. empres. 5 (17) • Dez 1965

BILHIM, J. F., Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 4ª ed. Editora: Universidade Técnica de Lisboa, 2009.

BUETTGEN, John Jackson; Freder, Schirlei Mari. Economia Criativa – Inovação, Cultura, Tecnologia E Desenvolvimento. 1ª Ed. Curitiba: Juruá Editora, 2015.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação. 2. Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2006; 408 p.

FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral. 10.ed. São Paulo : Atlas, 1990.appl

FLICK, U. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 200

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de Pesquisa. 1ª ed. Rio Grande do Sul: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HOWKINS, John. Economia Criativa – Como Ganhar Dinheiro Com Ideias Criativas. 1ª ed. São Paulo: M.BOOKS, 2012.

PMI – Project Management Institute – Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), 6º Edição, Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA, 2017.

ROCHA, Gustavo. QUAL O SEU CONCEITO DE GESTÃO. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qual-e-o-seu-conceito-de-gestao> Acesso em 06/11/2021

SALVADOR, Rafael. BANDAS DE BRASÍLIA À LUZ DO BRANDING Como Bandas de Rock Fazem a Gestão de suas Marcas .2018

SANTOS, Antonio J. Robalo. Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos.

Escolar Editora, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. The theory of economic development. Cambridge, Harvard University. 1957.

SEBRAE. Como o Sebrae atua no segmento de Economia Criativa. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00210aRCRD Acesso em 06/11/2021.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VON BERTALANFFY, L. Teoria Geral de Sistemas. Rio de Janeiro: Vozes, 1972

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. Organization Studies, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

Apêndice A - Entrevistas

1. Termo de Consentimento de Participação

Eu, concordo em participar voluntariamente do presente estudo como participante. O pesquisador me informou sobre tudo o que vai acontecer na pesquisa, o que terei que fazer, inclusive sobre os possíveis riscos e benefícios envolvidos na minha participação.

2. Entrevistas

Bandas

2.1 Gestão

2.1.1. A banda começou profissional, com pretensão de se profissionalizar ou somente como hobby?

2.1.2. Quais são os principais papéis assumidos, ou que já foram assumidos, pelos integrantes além da parte musical?

2.1.3. Quais as ferramentas utilizadas para fazer essa gestão? Exemplo: planilhas, softwares, redes sociais...

2.1.4. Qual a diferença percebida em ser uma banda independente ou uma banda gerida por um escritório?

2.1.5. Existem metas e objetivos traçados? Esta prática vem desde o início?

2.2 Teoria Geral de Sistemas

2.2.1. Quais são os papéis que a banda não realiza internamente? Exemplo: marketing e publicidade, produção musical...

2.2.2 O meio que formalizam essas relações é: contratação de empresas prestadoras de serviço, capacitação dos membros ou criação de uma nova área por meio de recrutamento de mão de obra qualificada?

2.3 Organograma

2.3.1. Qual estrutura hierárquica existe na organização?

2.3.2. Qual o nível de departamentalização existe na organização?

2.3.3. Quais outras formas de organização vocês já experimentaram?

2.3.4. Quais vantagens e desvantagens dos antigos modelos?

2.3.5. Qual o motivo que os levaram a realizarem essa mudança?

2.3.6. Como são trabalhadas as novas possibilidades de negócio?

2.3.7. Quais são as fontes de renda atuais do grupo?

2.3.8 A criação de novas fontes de renda está relacionada com a estratégia ou é fruto das oportunidades que aparecem?

Empresário

2.2.1 Gestão

2.2.1.1. Qual a importância enxergada na estruturação de uma banda?

2.2.1.2. Quais os principais papéis que uma banda não pode deixar de ter em sua gestão?

2.2.1.3. Quais as ferramentas utilizadas para fazer a gestão de uma banda?
Exemplo: planilhas, softwares, redes sociais...

2.2.2 Teoria Geral dos Sistemas

2.2.2.1. Qual a diferença percebida em ser uma banda independente ou uma banda gerida por um escritório?

2.2.2.2. Existem metas e objetivos traçados? Esta prática vem desde o início?

2.2.2.3. Quais são os papéis que a banda não deve realizar internamente?
Exemplo: marketing e publicidade, produção musical...

2.2.2.4. O meio que melhor formaliza essas relações é: contratação de empresas prestadoras de serviço, capacitação dos membros ou criação de uma nova área por meio de recrutamento de mão de obra qualificada?

2.2.3. Organograma

2.2.3.1. Qual a melhor estrutura hierárquica para a organização?

2.2.3.2. Quais outras formas de organização você julga benéfica para uma banda?

2.2.3.3. Como são trabalhadas as novas possibilidades de negócio para as bandas?

2.2.3.4. Quais são as fontes de renda das bandas que administra?

2.2.3.5. A criação de novas fontes de renda está relacionada com a estratégia ou é fruto das oportunidades que aparecem?