

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**MATHEUS CORRÊA SANTANA**

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA PARA ESTRUTURAR A GESTÃO DE  
CARREIRA MUSICAL COM BASE NOS CONHECIMENTOS DA  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PONTA GROSSA**

**2025**

**MATHEUS CORRÊA SANTANA**

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA PARA ESTRUTURAR A GESTÃO DE  
CARREIRA MUSICAL COM BASE NOS CONHECIMENTOS DA  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Proposal of a methodology to structure music career management based on  
production engineering knowledge**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado como requisito para obtenção do título  
de Bacharel em Engenharia de Produção, da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(UTFPR).

Orientador(a): Fabio Neves Puglieri

**PONTA GROSSA**

**2025**



Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

**MATHEUS CORRÊA SANTANA**

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA PARA ESTRUTURAR A GESTÃO DE  
CARREIRA MUSICAL COM BASE NOS CONHECIMENTOS DA  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado como requisito para obtenção do título  
de Bacharel em Engenharia de Produção, da  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(UTFPR).

Orientador(a): Fabio Neves Puglieri

Data de aprovação: 08/dezembro/2025

---

Fabio Neves Puglieri  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Fernanda Tavares Treinta  
Doutorado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Vinicius Moretti  
Mestrado  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**PONTA GROSSA**

**2025**

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio incondicional e pela liberdade de trilhar meu próprio caminho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, professor Fábio Puglieri, por acolher uma proposta diferente de TCC e por confiar na construção de um trabalho que dialoga com a música e com a engenharia. Sua orientação cuidadosa, aberta e precisa foi essencial para transformar uma ideia ousada em uma pesquisa estruturada, consistente e realizável.

À minha mãe, Marlla Gomes, agradeço a liberdade com que sempre conduziu minha educação, por respeitar minhas escolhas e por sustentar meus sonhos com coragem e generosidade. Ao meu pai, Francisco Reno Gomes, que mesmo sem dizer tudo em palavras, sempre demonstrou orgulho pela minha trajetória e apoiou minhas decisões. Sua presença e seu exemplo foram fundamentais na minha vida acadêmica e pessoal.

À minha irmã, Ana Beatriz Santana, que apesar da distância permanece sendo um dos meus maiores exemplos. A saudade da convivência cotidiana só reforça a importância que ela tem na minha formação e no meu caminho.

Aos meus amigos, especialmente Mateus Kumabe, agradeço por todos os anos de parceria, apoio e companheirismo. A jornada da faculdade não teria sido possível sem essa amizade constante e verdadeira.

Deixo um agradecimento especial ao meu tio Marcos Corrêa, que me presenteou com meu primeiro pandeiro e, sem saber, acendeu em mim o interesse pela música. Esse gesto simples plantou a semente que, muitos anos depois, se transformou no tema deste trabalho. Estendo também minha gratidão aos meus amigos do Grupo Quase Lá, minha primeira experiência musical, onde aprendi, experimentei e descobri a força da música na minha vida.

A todos que contribuíram, de alguma forma, para minha trajetória pessoal, acadêmica e artística, deixo meu sincero agradecimento.

## RESUMO

Este trabalho propõe uma metodologia estruturada para a gestão de carreiras musicais, fundamentada nos conhecimentos da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, integrou revisão de literatura, análise da cadeia produtiva da música no Brasil e entrevistas com empresárias artísticas atuantes no mercado independente. Os resultados revelam que o setor musical enfrenta desafios recorrentes, como informalidade, ausência de processos gerenciais e baixa estruturação estratégica, dificultando a sustentabilidade financeira e a profissionalização dos artistas. A partir da análise teórica e empírica, foi desenvolvida uma metodologia composta por seis macro etapas — Canvas, definição de objetivos por área, análise SWOT, formulação de estratégias, plano de ação (5W2H) e indicadores de acompanhamento — organizadas de forma sequencial e aplicadas em planilhas no Excel, de modo a possibilitar replicação e uso prático por artistas e gestores. O estudo demonstrou que essas ferramentas permitem maior clareza estratégica, organização operacional e capacidade de tomada de decisão baseada em dados, aproximando a carreira musical de um sistema gerenciável. Conclui-se que a Engenharia de Produção oferece contribuições essenciais para o campo artístico ao proporcionar métodos de planejamento, controle e melhoria contínua, enquanto a Engenharia do Entretenimento amplia a compreensão da experiência do público e da lógica de valor simbólico. Assim, a metodologia proposta se apresenta como um instrumento acessível, aplicável e eficaz para apoiar músicos independentes na construção de carreiras mais sustentáveis, profissionais e alinhadas às exigências contemporâneas do mercado musical.

Palavras-chave: engenharia de produção; engenharia do entretenimento; indústria da música; gestão de carreira musical; artistas independentes; planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

This study proposes a methodology for structuring the management of musical careers based on principles from Production Engineering and Entertainment Engineering. The research addresses the persistent challenges faced by independent artists in Brazil, particularly the lack of managerial structure, informality, and the difficulty of sustaining long-term financial stability in an increasingly competitive market. The study adopts a qualitative approach supported by bibliographic research, analysis of the Brazilian music production chain, and semi-structured interviews with artistic managers, whose experiences provided empirical evidence for the construction of the methodological framework. The proposed methodology integrates consolidated tools from Production Engineering—such as the Business Model Canvas, definition of strategic objectives by areas, SWOT analysis, formulation of strategies, the 5W2H action plan, and performance indicators—adapting them to the context of musical careers. These tools are organized into six sequential macro-steps that guide artists from diagnosis to strategic planning, implementation and monitoring of results, thereby enabling a structured managerial process that is accessible to professionals with limited administrative experience. The model was illustrated through the application of the methodology to a local artist, demonstrating its practical coherence and potential for replication. Results indicate that the integration of engineering principles contributes to greater clarity, organization, and control in career development, supporting decision-making and enhancing the sustainability of artistic trajectories. The study concludes that the proposed methodology strengthens the connection between technical knowledge and the creative field, offering a replicable framework for independent artists and highlighting the expanding role of production engineers in the entertainment industry.

**Keywords:** production engineering; entertainment engineering; music industry; career management; independent artists; strategic planning.

## LISTA DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1 – Cadeia produtiva da música .....</b>                       | <b>22</b> |
| <b>Figura 2 – Cadeia produtiva tradicional .....</b>                     | <b>24</b> |
| <b>Figura 3 – Receitas da Indústria Fonográfica de 1999 a 2024 .....</b> | <b>26</b> |
| <b>Figura 4 – Modelo de negócios Canvas .....</b>                        | <b>55</b> |
| <b>Figura 5 – Definição de objetivos por área .....</b>                  | <b>55</b> |
| <b>Figura 6 – Análise SWOT .....</b>                                     | <b>56</b> |
| <b>Figura 7 – Definição de estratégias .....</b>                         | <b>57</b> |
| <b>Figura 8 – Plano de ação das estratégias .....</b>                    | <b>57</b> |
| <b>Figura 9 – Avaliação das estratégias .....</b>                        | <b>58</b> |
| <b>Figura 10 – Preenchimento do Canvas .....</b>                         | <b>60</b> |
| <b>Figura 11 – Definição de objetivos preenchidos .....</b>              | <b>62</b> |
| <b>Figura 12 – Análise SWOT preenchida .....</b>                         | <b>63</b> |
| <b>Figura 13 – Estratégias preenchidas .....</b>                         | <b>65</b> |
| <b>Figura 14 – Plano de ação preenchido .....</b>                        | <b>67</b> |
| <b>Figura 15 – Indicadores preenchidos .....</b>                         | <b>69</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Quadro 1 – Principais dificuldades na gestão de carreira musical .....</b>             | <b>30</b> |
| <b>Quadro 2 – Delineamento geral da pesquisa .....</b>                                    | <b>38</b> |
| <b>Quadro 3 – Roteiro das entrevistas .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Quadro 4 – Síntese dos resultados das entrevistas com empresárias artísticas .....</b> | <b>51</b> |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |  |
|--------|--|
| IFPI   | International Federation of the Phonographic Industry                          |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                       |
| ECAD   | Escritório Central de Arrecadação e Distribuição                               |
| UFRJ   | Universidade Federal do Rio de Janeiro   |
| COPPE  | Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia       |
| SENAI  | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial                                    |
| TCC    | Trabalho de Conclusão de Curso   |
| CAPES  | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                    |
| SWOT   | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>                        |
| CEO    | <i>Chief Executive Officer</i>   |
| KPI    | <i>Key Performance Indicator</i>   |
| 5W2H   | <i>What, Why, Where, When, Who, How, How Much</i> (Ferramenta de planejamento) |

## SUMÁRIO

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Objetivos</b> .....   | <b>13</b> |
| 1.1.1      | Objetivo geral .....   | 13        |
| 1.1.2      | Objetivos específicos.....   | 13        |
| <b>1.2</b> | <b>Justificativa</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>1.3</b> | <b>Delimitação do tema</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>2</b>   | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Engenharia do Entretenimento</b> .....  | <b>18</b> |
| 2.1.1      | Engenharia do Entretenimento no Brasil .....                                       | 20        |
| <b>2.2</b> | <b>Cadeia fonográfica no Brasil e no mundo</b> .....                               | <b>21</b> |
| 2.2.1      | A cadeia produtiva da indústria musical .....                                      | 22        |
| 2.2.2      | Vendas físicas .....   | 23        |
| 2.2.3      | Digitalização de fonogramas .....  | 24        |
| 2.2.4      | O streaming.....   | 25        |
| <b>2.3</b> | <b>O modelo de negócios dos artistas</b> .....                                     | <b>27</b> |
| 2.3.1      | Apresentações ao vivo .....  | 29        |
| <b>2.4</b> | <b>Desafios na gestão de carreira do artista musical</b> .....                     | <b>29</b> |
| 2.4.1      | Informalidade.....   | 31        |
| 2.4.2      | Baixa qualificação gerencial .....   | 32        |
| <b>2.5</b> | <b>Estratégia e Planejamento Estratégico na Gestão de Carreiras Musicais</b> ..... | <b>33</b> |
| 2.5.1      | Business Model Canvas .....  | 34        |
| 2.5.2      | Definição de Objetivos e Áreas Estratégicas.....                                   | 34        |
| 2.5.3      | Análise SWOT .....   | 35        |
| 2.5.4      | Estratégias .....  | 35        |
| 2.5.5      | Indicadores e Métricas de Acompanhamento .....                                     | 35        |
| 2.5.6      | Plano de Ação: Ferramenta 5W2H.....  | 35        |
| <b>3</b>   | <b>METODOLOGIA</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Classificação da pesquisa</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Delineamento Geral da Pesquisa</b> .....  | <b>38</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Procedimentos Metodológicos</b> .....   | <b>38</b> |
| 3.3.1      | Revisão de Literatura .....  | 38        |
| 3.3.2      | Entrevistas Semiestruturadas.....  | 39        |

|                |  |           |
|----------------|--|-----------|
| 3.3.3          | Estruturação da metodologia proposta.....  | 41        |
| 3.3.4          | Validação preliminar da metodologia.....   | 42        |
| <b>4</b>       | <b>RESULTADOS.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>4.1</b>     | <b>Caracterização das áreas de atuação da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento .....</b>                         | <b>43</b> |
| <b>4.2</b>     | <b>Análise da cadeia produtiva da música no Brasil e suas transformações.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>4.3</b>     | <b>A Identificação das estratégias e técnicas utilizadas por profissionais de gestão de carreira de profissionais da música.....</b> | <b>46</b> |
| <b>4.4</b>     | <b>Oportunidades da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento na gestão de carreiras musicais .....</b>               | <b>51</b> |
| <b>4.5</b>     | <b>Construção da metodologia proposta.....</b>   | <b>53</b> |
| 4.5.1          | Macro etapa 1 — Business Model Canvas.....   | 54        |
| 4.5.2          | Macro etapa 2 — Definição de Objetivos Estratégicos por Área.....  | 55        |
| 4.5.3          | Macro etapa 3 — Análise SWOT: diagnóstico estratégico .....  | 55        |
| 4.5.4          | Macro etapa 4 — Formulação das Estratégias .....   | 56        |
| 4.5.5          | Macro etapa 5 — Plano de Ação 5W2H: operacionalização das estratégias.....   | 57        |
| 4.5.6          | Macro etapa 6 — Indicadores de Desempenho: monitoramento e melhoria contínua.....  | 58        |
| 4.5.7          | Exemplo de aplicação prática da metodologia proposta .....   | 58        |
| <u>4.5.7.1</u> | <u>Macro etapa 1 – Preenchimento do Canvas (exemplo aplicado) .....</u>  | <u>59</u> |
| <u>4.5.7.2</u> | <u>Macro etapa 2 – Definição dos Objetivos Estratégicos por Área (exemplo aplicado).....</u>   | <u>60</u> |
| <u>4.5.7.3</u> | <u>Macro etapa 3 – Análise SWOT (exemplo aplicado).....</u>  | <u>62</u> |
| <u>4.5.7.4</u> | <u>Macro etapa 4 – Formulação das Estratégias (exemplo aplicado).....</u>  | <u>63</u> |
| <u>4.5.7.5</u> | <u>Macro etapa 5 – Plano de Ação (5W2H) (exemplo aplicado).....</u>  | <u>65</u> |
| <u>4.5.7.6</u> | <u>Macro etapa 6 – Indicadores de Desempenho (exemplo aplicado).....</u>   | <u>67</u> |
| 4.5.8          | Considerações Finais sobre a Metodologia Proposta .....  | 69        |
| <b>5</b>       | <b>CONCLUSÃO .....</b>   | <b>71</b> |
|                | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>73</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria da música vem passando por transformações profundas, intensificadas a partir da pandemia de covid-19. A interrupção abrupta dos eventos presenciais, a migração compulsória para ambientes digitais e a retração das receitas tradicionais expuseram fragilidades históricas do setor e aceleraram mudanças já em curso. Como apontam Figueiredo e Araújo (2023), artistas independentes, pequenos produtores e trabalhadores da cadeia produtiva foram diretamente afetados pela paralisação do circuito ao vivo, ao mesmo tempo em que a economia da música se reorganizou em torno das plataformas digitais, ampliando assimetrias e exigindo maior capacidade de adaptação. Nesse cenário, tornou-se evidente que sobreviver e prosperar no pós-pandemia depende de novas competências, especialmente relacionadas à gestão, planejamento e articulação estratégica.

Paralelamente a esse contexto, observa-se uma crescente plataformização e financeirização da atividade musical, que redefiniram não apenas os modelos de negócio, mas também a própria lógica de construção de carreira. Segundo estudos recentes sobre o streaming e o mercado digital, a digitalização intensificou a dependência dos artistas de métricas, algoritmos, visibilidade contínua e formas alternativas de monetização, como lives patrocinadas, *crowdfunding* e sistemas de micropagamentos. O trabalho artístico passou a ser atravessado por dinâmicas de dados, engajamento e performance digital, criando um ambiente competitivo em que somente a habilidade musical já não é suficiente para garantir sustentabilidade profissional. A gestão da carreira se torna, assim, um eixo tão estratégico quanto a produção artística.

Esse movimento estrutural dialoga com reflexões anteriores sobre o músico independente, cuja trajetória sempre demandou competências que extrapolam o domínio técnico-artístico. Como argumentam Gomes e Aguiar (2018), a democratização tecnológica facilitou a gravação, a produção e a circulação de fonogramas, mas não reduziu a necessidade de gestão profissional. Ao contrário: planejamento estratégico, finanças, marketing, logística, gestão de pessoas e gestão de projetos constituem hoje dimensões imprescindíveis para que o artista consiga se posicionar, competir e sustentar sua carreira no longo prazo. A ausência de formação gerencial mantém muitos músicos no amadorismo, enquanto o mercado exige abordagens cada vez mais estruturadas, analíticas e orientadas a resultados.

Essa realidade evidencia uma lacuna entre o fazer artístico e o fazer estratégico. A passagem do amadorismo para o profissionalismo requer não apenas qualidade musical, mas também organização, visão sistêmica, domínio de processos e atuação estratégica – competências que não fazem parte da formação tradicional do músico, mas que são centrais na engenharia de produção. Diante disso, o presente trabalho parte da seguinte questão: **como estruturar a gestão de carreira do profissional da música a partir de conceitos da engenharia de produção?**

## **1.1 Objetivos**

Para responder à pergunta proposta, elenca-se alguns objetivos a serem alcançados nesse trabalho, que são:

### **1.1.1 Objetivo geral**

Propor metodologia para estruturar a gestão de carreira musical com base nos conhecimentos da Engenharia de Produção.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar as áreas de atuação da engenharia de produção e da engenharia do entretenimento;
- b) Analisar a cadeia produtiva da música no Brasil e suas mudanças ao longo dos anos;
- c) Identificar estratégias e técnicas utilizadas por profissionais de gestão de carreira de profissionais da música;
- d) Identificar as oportunidades da engenharia de produção e da engenharia do entretenimento na gestão da carreira do profissional artístico da música.

## **1.2 Justificativa**

A carreira musical contemporânea é marcada por um cenário de elevada instabilidade e baixa previsibilidade de renda, especialmente para artistas independentes. Estudos recentes mostram que a pandemia acelerou um processo que já vinha se consolidando: a fragilidade estrutural das fontes tradicionais de receita, a dependência crescente das plataformas digitais e o enfraquecimento do circuito presencial de apresentações. Figueiredo e Araújo (2023) demonstram que, durante e

após a Covid-19, músicos, pequenos produtores e trabalhadores da cadeia produtiva enfrentaram forte retração de oportunidades, intensificação da competição digital e necessidade urgente de reorganização econômica. Nesse contexto, torna-se evidente a dificuldade de sustentar financeiramente uma carreira exclusivamente musical a longo prazo, reforçando a importância de novas abordagens para profissionalização e gestão.

A plataformização da economia da música ampliou esse desafio, redefinindo a forma como artistas monetizam e constroem visibilidade. O ambiente digital passou a operar segundo lógicas algorítmicas, métricas de engajamento e modelos de remuneração pouco transparentes, o que, segundo estudos sobre o mercado de streaming, aprofundou desigualdades históricas e tornou a sustentabilidade ainda mais distante para a maioria dos criadores. A financeirização das atividades musicais com lives, micropagamentos, *crowdfunding* e outros mecanismos de monetização, evidencia que o trabalho artístico exige hoje competências típicas de gestão, análise de dados e planejamento estratégico, sem as quais as decisões de carreira se tornam reativas, fragmentadas e pouco eficazes. A instabilidade financeira, portanto, não decorre apenas da volatilidade do setor, mas também da ausência de ferramentas gerenciais adequadas à realidade contemporânea do músico.

Essa lacuna é reforçada por pesquisas que apontam a falta de formação em gestão entre artistas independentes. Gomes e Aguiar (2018) ressaltam que, embora o acesso à tecnologia tenha democratizado a produção musical, a profissionalização não acompanha a mesma velocidade: músicos seguem atuando sem domínio de planejamento, marketing, finanças, operações ou processos estruturados. O trabalho de Nakano (2010) confirma essa tendência ao analisar a desverticalização da cadeia produtiva da música e o surgimento do artista-empREENDEDOR, figura que assume funções que antes pertenciam a gravadoras, produtoras e agentes, mas sem, necessariamente, possuir competências gerenciais para executá-las. Essa reconfiguração estrutural transfere ao músico a responsabilidade por coordenar processos complexos — produção, distribuição, divulgação, relacionamento com plataformas e gestão financeira — ampliando o risco e aprofundando a precarização quando não há suporte metodológico.

Nesse cenário, a Engenharia de Produção surge como campo capaz de suprir a lacuna entre o fazer artístico e o fazer estratégico. Segundo a ABEPRO, a área reúne competências em planejamento, análise de processos, gestão de operações,

tomada de decisão baseada em indicadores, modelagem de sistemas e definição de estratégias, elementos centrais para organizar carreiras musicais como empreendimentos sustentáveis. A subárea da Engenharia do Entretenimento, por sua vez, legitima o estudo de modelos de negócios, cadeias produtivas, experiências culturais e processos de inovação no setor musical, abrindo espaço acadêmico para metodologias aplicadas à profissionalização do artista. Assim, ao unir ferramentas da engenharia de produção com as especificidades da economia da música, este trabalho responde a uma demanda real do setor e contribui para a consolidação de práticas gerenciais aplicáveis à carreira artística.

Assim, ao integrar fundamentos da engenharia de produção às dinâmicas da economia da música, este trabalho busca oferecer uma contribuição em duas frentes: no campo científico, ao ampliar o alcance da engenharia para um domínio interdisciplinar ainda pouco estudado, demonstrando sua pertinência na organização de sistemas criativos; e no campo prático, ao propor caminhos para que músicos independentes estruturarem suas carreiras com maior clareza estratégica, autonomia decisória e sustentabilidade financeira. Desse modo, o estudo se consolida como uma ponte entre o rigor técnico e a expressão artística, reafirmando o papel da engenharia como instrumento de fortalecimento humano, cultural e econômico.

### **1.3 Delimitação do tema**

O presente estudo delimita-se à investigação de como princípios, métodos e ferramentas da Engenharia de Produção podem ser aplicados à gestão estratégica de carreiras musicais, com ênfase no músico independente inserido na economia digital. A pesquisa concentra-se no contexto contemporâneo da indústria da música, marcado pela plataformização, pela volatilidade das fontes de receita e pela crescente necessidade de competências gerenciais para garantir sustentabilidade financeira no longo prazo. Nesse cenário, busca-se compreender de que maneira instrumentos como o Business Model Canvas, a definição de objetivos, a análise SWOT, a formulação de estratégias e a criação de indicadores de avaliação podem contribuir para organizar, planejar e orientar a trajetória profissional do artista.

A delimitação abrange, portanto, a interseção entre gestão de carreira musical e Engenharia de Produção, tomando como objeto principal a estruturação estratégica da carreira e não os aspectos técnicos da criação musical, da performance artística ou da produção fonográfica. O estudo foca o músico independente que atua em

ambientes digitais e presenciais, enfrentando desafios de planejamento, organização, posicionamento, monetização e tomada de decisão. Dessa forma, o trabalho concentra-se em propor uma metodologia aplicável e replicável, adequada à realidade desse profissional, sem pretender abranger todas as dimensões possíveis da indústria da música, nem avaliar modelos de negócios de gravadoras, distribuidoras, plataformas digitais ou empresas do setor.

Assim, o tema é delimitado à criação de uma metodologia de gestão fundamentada na Engenharia de Produção para auxiliar músicos independentes no processo de profissionalização, estruturação estratégica e alcance de sustentabilidade em suas carreiras. Trata-se, portanto, de um estudo aplicado, com foco na organização do trabalho artístico como empreendimento, nas etapas de planejamento e na definição de estratégias capazes de orientar a ação futura.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta os fundamentos conceituais que orientam a análise e a proposta metodológica deste trabalho. Considerando que a carreira musical contemporânea se desenvolve em um ambiente de elevada complexidade, marcado por transformações tecnológicas, alterações estruturais na indústria fonográfica e crescente demanda por competências gerenciais, torna-se necessário recorrer a diferentes áreas do conhecimento para compreender esse fenômeno de maneira integrada. Por essa razão, o referencial teórico foi organizado em cinco eixos articulados que sustentam o objetivo central da pesquisa.

O primeiro eixo trata da Engenharia do Entretenimento, área que se consolida como ponto de encontro entre criatividade, tecnologia e gestão. Essa abordagem possibilita compreender o entretenimento, e consequentemente a carreira musical, como sistemas produtivos que podem ser estruturados, analisados e aprimorados. Em seguida, apresenta-se a cadeia fonográfica no Brasil e no mundo, com destaque para sua evolução histórica, para o processo de digitalização dos fonogramas, para a transição das vendas físicas ao consumo por streaming e para os impactos dessas transformações na economia da música.

O terceiro eixo examina o modelo de negócio dos artistas, abordando as formas pelas quais músicos organizam suas fontes de receita, a articulação entre produção, distribuição e performance, e as exigências atuais de um mercado que integra presença digital, apresentações ao vivo e comercialização de produtos e serviços criativos. Na sequência, o quarto eixo discute os desafios de gestão enfrentados pelo artista musical, com ênfase na informalidade do setor, na baixa qualificação gerencial e nas limitações estruturais que dificultam a profissionalização e a sustentabilidade financeira.

Por fim, o quinto eixo apresenta a estratégia e o planejamento estratégico aplicados à gestão de carreiras musicais. São explorados conceitos essenciais da administração e da engenharia de produção, como definição de objetivos, análise ambiental, formulação de estratégias e utilização de indicadores, que fundamentam a metodologia desenvolvida neste estudo. Dessa forma, o capítulo estabelece a base conceitual necessária para compreender o contexto da carreira musical e para justificar a aplicação de ferramentas de gestão voltadas à organização e ao desenvolvimento profissional do artista.

## 2.1 Engenharia do Entretenimento

A Engenharia do Entretenimento emerge como um campo interdisciplinar dedicado ao estudo, planejamento e desenvolvimento de sistemas, produtos e experiências voltadas à indústria do entretenimento. Embora suas raízes dialoguem com diversas áreas tecnológicas, é em Wesner (2013) que se encontra uma das formulações mais sólidas de sua identidade enquanto domínio da engenharia. O autor argumenta que atividades de entretenimento — incluindo música, cinema, espetáculos, parques temáticos, jogos e mídias interativas — constituem sistemas complexos que integram tecnologia, criatividade, experiência do usuário e performance humana. Dessa forma, não podem ser analisados apenas como expressões artísticas ou atividades culturais, mas como arquiteturas de engenharia, compostas por processos, operações, interfaces, requisitos funcionais e métricas de desempenho. Essa perspectiva reforça que o entretenimento é um campo legítimo para a aplicação de métodos sistemáticos de análise, modelagem e gestão.

O entendimento do entretenimento como sistema complexo e experiencial dialoga diretamente com a lógica proposta por Pine & Gilmore (1999) na “Economia da Experiência”. Os autores demonstram que, nas últimas décadas, empresas deixaram de competir apenas por produtos ou serviços e passaram a disputar a capacidade de gerar vivências memoráveis, que envolvem participação ativa do público, imersão sensorial e significado simbólico. A resenha da obra destaca que, para Pine & Gilmore, negócios contemporâneos funcionam como palcos, e profissionais como performers, sendo o valor econômico criado por meio da orquestração intencional de interações e atmosferas que produzem impacto emocional. Ao incorporar essa lógica, a Engenharia do Entretenimento compreende que sistemas culturais — como um show musical, uma turnê, um espetáculo cênico ou até mesmo a presença digital de um artista — são, essencialmente, projetos de experiência, exigindo planejamento, coordenação e avaliação contínua. Isso legitima o uso de ferramentas de engenharia na estruturação da carreira musical, entendida como trajetória que entrega valor não apenas em forma de produtos (músicas, vídeos, performances), mas de experiências percebidas pelo público.

No cenário brasileiro, a Engenharia do Entretenimento vem ganhando consistência teórica, especialmente a partir dos estudos de Hanson e Melo (2025), que apresentam um marco conceitual para enquadrar a área como subcampo da

Engenharia de Produção. Os autores demonstram que atividades de entretenimento seguem princípios produtivos equivalentes aos de outras indústrias: possuem insumos, processos, fluxos de trabalho, operações críticas, mecanismos de controle e resultados avaliáveis. A partir dessa visão, defendem que métodos da Engenharia de Produção — como análise de processos, gestão de projetos, indicadores de desempenho, modelagem de riscos e técnicas de tomada de decisão — são plenamente aplicáveis à cadeia do entretenimento. Hanson e Melo detalham ainda que essa cadeia se divide em uma cadeia criativa (ideação, composição, criação artística) e uma cadeia produtiva (formatação, distribuição, operação, entrega ao público), cujo alinhamento demanda coordenação gerencial estruturada, sobretudo quando o artista assume múltiplas funções, como ocorre com músicos independentes.

Essa abordagem reforça que carreiras artísticas podem ser compreendidas como sistemas organizacionais, que necessitam de estrutura, planejamento, definição de objetivos, análise de ambientes, formulação de estratégias e monitoramento por indicadores — elementos centrais da engenharia aplicada. Wesner (2013) já destacava que projetos de entretenimento exigem integração entre tecnologia, design, experiência e operação, mas é Hanson & Melo (2025) quem traduz essa visão para o contexto nacional, demonstrando que há um corpo de conhecimento em consolidação voltado à gestão, evolução e sustentabilidade de empreendimentos criativos. Assim, a Engenharia do Entretenimento posiciona-se como ponte entre criatividade e técnica, permitindo compreender que a carreira musical não deve ser tratada como fluxo improvisado, mas como projeto contínuo, que combina criação artística e tomada de decisão estratégica.

Sob essa perspectiva, a música que enquanto produto cultural e experiência de consumo, insere-se plenamente no campo da Engenharia do Entretenimento. A construção da identidade artística, a elaboração de repertórios, a organização de shows, a manutenção de presença digital, a análise de métricas de engajamento e a definição de estratégias de monetização configuram um conjunto de processos que podem se beneficiar de métodos sistemáticos. A partir desse entendimento, torna-se possível analisar a carreira musical como sistema produtivo e experiencial, no qual criatividade e performance coexistem com planejamento, organização, indicadores e processos decisórios. Essa abordagem sustenta a pertinência da aplicação de instrumentos da Engenharia de Produção na gestão de carreiras, oferecendo bases teóricas e metodológicas para as etapas desenvolvidas nesta pesquisa.

### 2.1.1 Engenharia do Entretenimento no Brasil

No Brasil, o setor do entretenimento integra a chamada indústria criativa, que tem ganhado destaque crescente na economia nacional. Segundo o relatório "Mapeamento da Indústria Criativa 2025", publicado pela FIRJAN (2024), o setor já representa 3,11% do PIB brasileiro, com um valor adicionado de R\$ 272 bilhões e 8,3 milhões de pessoas ocupadas em atividades relacionadas direta ou indiretamente à economia criativa.

O entretenimento no país tem força reconhecida ao longo de décadas, seja por filmes, festivais, esportes, telenovelas, séries, indústria fonográfica, música popular, escolas de samba e desfiles, dança moderna, dança de rua, literatura, feiras literárias, artes plásticas, exposições e novas práticas esportivas com grande influência brasileira. Apesar disso, poucas instituições de ensino de engenharia orientavam profissionais para o atendimento da demanda do setor, desperdiçando o potencial da engenharia de oferecer melhoria na gestão das atividades desenvolvidas, bem como os ganhos sociais e econômicos envolvidos. (Gonçalves *et al.*, 2015)

A Engenharia do Entretenimento começa a ser tratada de acordo com seu devido potencial criativo e de geração de valor a partir de 2002, quando a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) funda o Laboratório de Engenharia do Entretenimento (LEE). O termo Engenharia do Entretenimento surgiu de forma espontânea a partir de um convênio entre a Rede Globo, por meio do Projeto Globo-Universidade, e a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Inicialmente, o conceito estava focado na gestão da produção cenográfica, atendendo às necessidades identificadas na Fábrica de Cenários do Projac, centro de produção da Globo no Rio de Janeiro (*apud* Silva, 2013).

Na indústria do entretenimento, uma das engenharias que consegue se adaptar pela sua ampla multidisciplinaridade é a Engenharia de Produção, definida por Batalha (2008) como:

A Engenharia de Produção trata do projeto, aperfeiçoamento e implantação de sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia, para a produção de bens e serviços, de maneira econômica, respeitando os preceitos éticos e culturais. Tem como base os conhecimentos específicos e as habilidades associadas às ciências físicas, matemáticas e sociais, assim como aos princípios e métodos de análise da engenharia de projeto para especificar, prever e avaliar os resultados obtidos por tais sistemas (Batalha, 2008, p. XIII).

Atualmente, conforme a ABEPRO (2023), dentro das dez grandes áreas da Engenharia de Produção está a Engenharia Organizacional, que abrange temas

voltados à gestão estratégica, inovação e desenvolvimento de competências criativas. Inserida nesse contexto, destaca-se a subárea de Gestão da Criatividade e do Entretenimento, que direciona os princípios da Engenharia de Produção à concepção, planejamento e otimização de processos criativos — aproximando-se diretamente do setor objeto deste estudo.

Como já visto antes, a experiência do consumidor é parte crucial para o sucesso do entretenimento, Kamel e Souza (2012) vão além e mostram que a Engenharia de Produção pode ser unida a esse conceito:

A união dos conhecimentos da Engenharia de Produção e da Economia da Experiência pode ajudar a desenvolver atividades de entretenimento como produtos de experiência. Relacionamos alguns pontos principais ao direcionar o caminho da transformação das empresas que pensam em serviços para clientes, para oferecer produtos para convidados, corroborando a passagem do terceiro para o quarto nível da economia de experiência, definido por Pine II e Gilmore (Kamel; Souza, 2012, p.296).

Diante desse panorama, percebe-se que a Engenharia do Entretenimento no Brasil ainda está em processo de consolidação, mas já demonstra grande potencial de atuação e contribuição prática. A articulação entre os princípios da Engenharia de Produção e os elementos da Economia da Experiência revela caminhos promissores para a profissionalização do setor cultural, sobretudo na organização de processos, na geração de valor simbólico e na sustentabilidade de iniciativas criativas. Ao integrar conhecimentos técnicos com demandas sensíveis do universo artístico, a engenharia amplia seu campo de atuação e reafirma seu papel estratégico no fortalecimento da indústria criativa brasileira.

Dentre os diversos segmentos que compõem a indústria do entretenimento, a música ocupa uma posição de destaque tanto no cenário nacional quanto internacional. No Brasil, além de seu papel cultural e identitário, o setor musical movimenta cadeias produtivas amplas, com impactos significativos na economia criativa e no desenvolvimento regional.

## **2.2 Cadeia fonográfica no Brasil e no mundo**

A cadeia produtiva musical sofreu diversas alterações nas últimas décadas, grande parte associadas a adventos tecnológicos que vieram a alterar a forma como a música gravada é comercializada. Gurgel (2016) explica:

A divulgação e a comercialização de música vêm sofrendo mudanças estruturais graças às novas tecnologias de compartilhamento e comercialização de arquivos digitais desde o final do século XX. Houve grande transformação, legal ou ilegal, de distribuição de músicas em formato digital, tanto em cópias diretas de documentos (em formatos como o *MP3*)

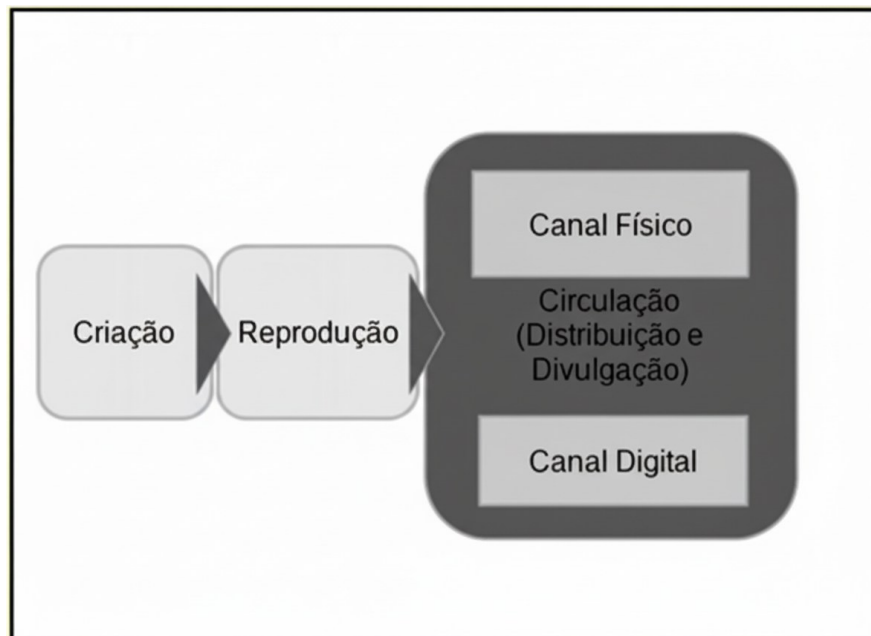
quanto em downloads e tecnologias de *streaming*. Tais tecnologias facilitam a divulgação ao mesmo tempo que alteram a rentabilidade dos produtos culturais – não só músicas, como livros, filmes e arte – e, conseqüentemente, a estratégia do planejamento de sua comunicação (Gurgel, 2016, p. 45).

Segundo Nakano (2010), cada fase do desenvolvimento tecnológico resultaria em modificações na atuação e na estrutura do setor musical, desde a comercialização de fonogramas até a tecnologia digital.

### 2.2.1 A cadeia produtiva da indústria musical

De forma simplificada, pode-se visualizar a cadeia produtiva em três grandes etapas: criação, reprodução e circulação (HESMONDHALGH,2007).

**Figura 1 – Cadeia produtiva da música**



**Fonte: Hesmondhalgh (2007).**

A etapa de criação é o começo da cadeia musical, quando nasce a música propriamente dita. Composição de letra, melodia, arranjos são realizados nessa etapa, uma das mais criativas de todo o processo, se não a mais. Nesse momento os principais agentes são os compositores, artistas, músicos e técnicos de som.

Já a etapa de reprodução consiste no registro de áudio e/ou vídeo do produto advindo da etapa de criação, podendo ser protagonizada pelo próprio artista independente ou pela gravadora.

Após a realização da música e do seu posterior registro, para chegar em seu consumidor final existe a fase de distribuição e divulgação. Seja por meio físico, onde são produzidos CDs e DVDs com o conteúdo para a venda final ou através da

disponibilização para venda por canais digitais. Toda a estratégia de marketing e vendas é pensado nessa etapa que pode ser crucial para o sucesso do produto.

Conforme Simões (2021), a venda digital é feita de duas formas: varejo e direto. No varejo lojas digitais disponibilizam o arquivo do fonograma para venda ou plataformas realizam a venda de subscrições mensais ou anuais para acesso a uma gama de faixas de diferentes artistas, o *streaming*. Já a venda direta ocorre quando o próprio artista disponibiliza seu conteúdo sem intermediadores em sites ou blogs.

### 2.2.2 Vendas físicas

Conforme Nakano (2010), a indústria fonográfica foi criada a partir do desenvolvimento tecnológico através da invenção do suporte físico que permitiu a comercialização de fonogramas.

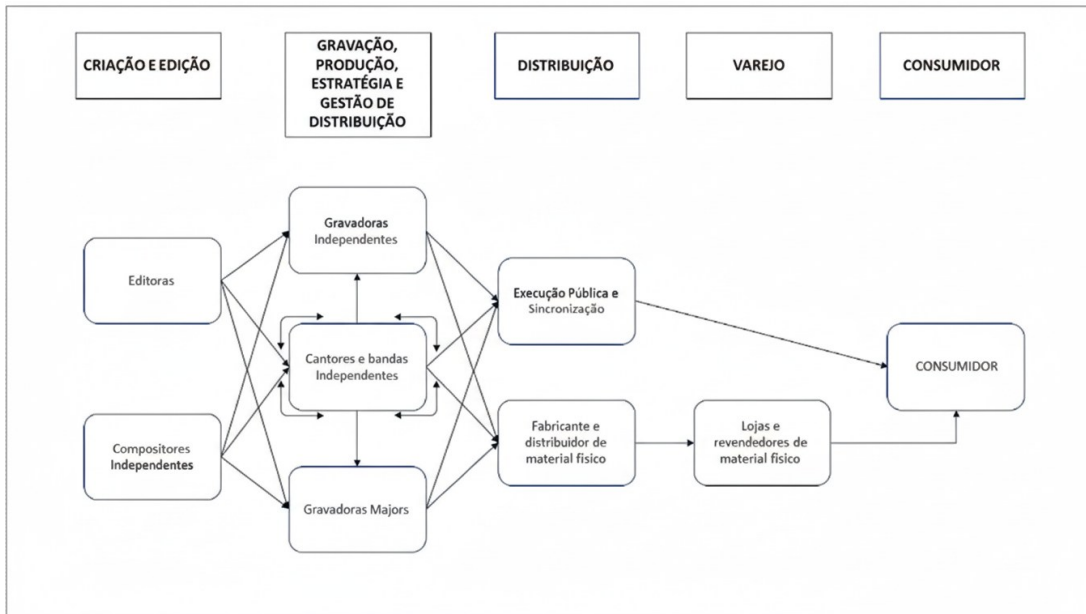
O suporte físico nada mais é onde são armazenados os fonogramas, como os CDs, DVDs, LPs, fitas K7, dessa maneira o que antes era apenas reproduzido ao vivo passou a ser registrado e comercializado.

No final do século XIX surge os primeiros aparelhos reprodutores de áudio, dando início a necessidade a produção de discos. Em 1897 cria-se o primeiro estúdio comercial de gravações que já em 1900 oferecia a seus clientes um catálogo com 5.000 títulos, desenvolvido por Emile Berliner e seu contratado, o pianista Fred Gaisberg (Vicente *apud* Flichy, 1982).

Desde o vinil até o CD, o suporte físico se consolidou durante todo o século XX, com o advento das grandes gravadoras que controlavam toda a cadeia da indústria musical. Apesar de recorrentes mudanças durante todo o século que ocasionaram redução de investimentos e de custos de produção, levando ao aparecimento de gravadoras independentes e terceirização da manufatura dos suportes físicos (Nakano, 2010).

Nesse contexto cria-se a cadeia produtiva tradicional da indústria fonográfica (Simões, 2021).

**Figura 2 – Cadeia produtiva tradicional**



**Fonte: Simões *apud* de Bockstedt; Kauffman; Riggins, 2009**

Com mais agentes atuando na cadeia, o mercado fonográfico ganhou uma dinâmica mais complexa. A menor participação de grandes gravadoras, conhecidas como *majors*, na parte criativa e na fabricação de suportes físicos diminuiu seus custos fixos e o risco envolvido tanto na aposta de novos artistas quanto na produção do suporte físico. Dado o sucesso de gravadoras independentes, as *majors* fizeram valer de seus recursos financeiros e influência para mantê-las em controle, seja pela aquisição ou por acordos de distribuição (Nakano, 2010).

### 2.2.3 Digitalização de fonogramas

Novas mudanças surgiram na década de 90, em especial duas impactaram muito o mercado fonográfico. A digitalização dos fonogramas para arquivos *MP3* e o surgimento do *Napster*, em poucos anos cria-se respectivamente, um suporte e um meio de distribuição muito mais eficiente e impensável para a cadeia produtiva musical. De acordo com Vicente (2010):

O *MP3* permitiu a digitalização de áudio em arquivos mais de dez vezes menores do que os obtidos com o *WAV*, o suporte anteriormente utilizado. A popularização de seu uso para a troca de arquivos musicais na internet ocorreu a partir de 1997, com a criação, por Justin Frankel, do *Winamp*, um software que reproduzia arquivos *MP3* em ambiente *Windows*. Dois anos depois, Shawn Fanning criou o *Napster*, um programa que possibilitava a visualização e a troca dos arquivos contidos nos HDs dos computadores de usuários conectados à internet, o que ajudou inclusive a lançar as bases do conceito de rede social na web. Ao mesmo tempo em que se envolviam em grandes batalhas judiciais para restringir a circulação de arquivos musicais através do *Napster* e congêneres, as *majors* orientaram suas estratégias de

fusão para a venda de conteúdo pela web e para a desmaterialização dos suportes. Esse foi o caso tanto da fusão da AOL Time Warner quanto da Vivendi Universal — ambas em 2000 (Vicente, 2012, p. 207).

Dispositivos de reprodução *MP3* começaram a ser comercializados em 1998, em 2000 os *CDs players* com função *MP3* já estavam sendo vendidos (Paiva, 2011). Com essa mudança na cadeia as receitas das gravadoras começaram a decair, mas o pior de tudo seria a pirataria, que já era uma preocupação nos suportes físicos, na internet ganhou mais dimensão com programas ilegais que distribuíam música de forma gratuita. Nos Estados Unidos a receita do mercado de música gravada foi de US\$ 13 bilhões em 1999 para US\$ 10,6 bilhões em 2003 (Keegan, 2004).

Com o avanço tecnológico, foram surgindo as primeiras lojas virtuais que cobravam para o download que o *Napster* oferecia gratuitamente, com o *iTunes* sendo a experiência mais bem sucedida nesse ramo. O interesse aumentou na criação de soluções que pudessem monetizar o mercado fonográfico.

Apesar de toda a crise que impactava toda a indústria musical, havia alguns atores da cadeia que de tiravam proveito da situação de forma inovador como esclarece Gurgel (2016):

A oferta de um disco completo para download gratuito pode ser entendida como simples venda perdida, em perspectivas mais tradicionais. É oferecida em geral por artistas que veem as outras fontes de renda (apresentações ao vivo, execução pública, sincronização etc.) como mais significativas que a venda do fonograma, e, por conseguinte, o download é considerado uma alavanca na divulgação do trabalho, em vez de uma venda perdida – incentivo para vender ingressos de um show, por exemplo (Gurgel, 2016, p.48).

A adequação de artistas ao mercado existente e suas diferentes receitas serão abordadas no tópico seguinte, onde será tratado o modelo de negócios do ramo. Mas é importante frisar que enquanto as *majors* travavam guerras contra a pirataria, outros atores da cadeia buscavam se enquadrar no contexto e maximizar seus resultados.

#### 2.2.4 O streaming

A solução concebida para estar no meio digital e conseguir remunerar o mercado fonográfico, bem como os detentores dos direitos autorais das obras reproduzidas foi o *streaming*. Essa plataforma é conceituada segundo Oliveira (2024):

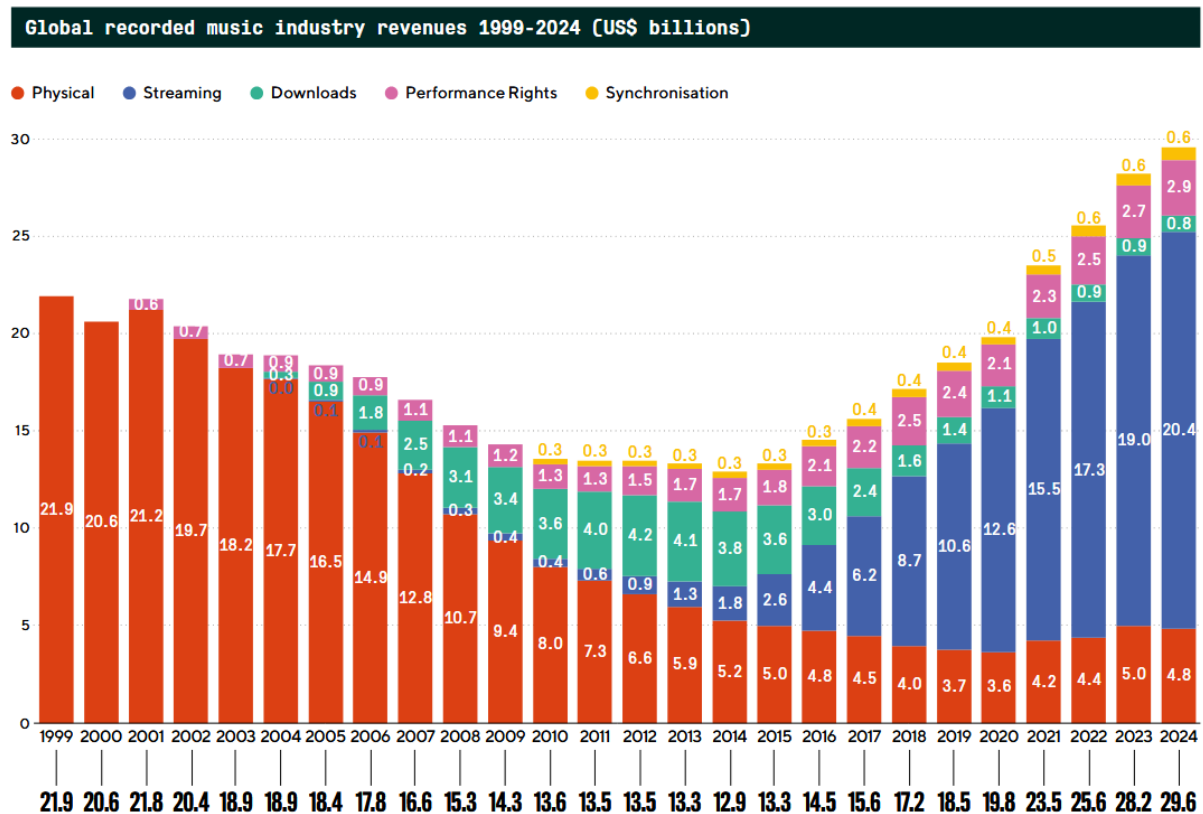
O *streaming* é uma tecnologia que permite o acesso e o consumo dos bens culturais, dispensando a posse do suporte físico ou digital. No caso, as obras estão armazenadas no servidor da plataforma e o usuário acessará o catálogo disponível, de forma gratuita ou mediante o pagamento de uma assinatura. Independentemente da plataforma, o diferencial é que não há armazenamento de arquivos no disco da máquina do usuário, sendo necessário utilizar a plataforma para acessar (Oliveira, 2024, p. 1369).

As plataformas de *streaming* conseguem assim estruturar seu modelo de negócios com duas principais receitas: usuários assinantes e publicidade para os não assinantes. Para usuários a principal diferença é que os assinantes usam a plataforma sem anúncios e com funcionalidades ilimitadas, enquanto os não assinantes estão propensos a anúncios e em alguns casos reclusos de algumas funcionalidades.

Uma das principais plataformas de *streaming* é o *Spotify*, que conta com 678 milhões de usuários dos quais 268 milhões são assinantes. Mesmo os pagantes representando aproximadamente 40% dos usuários, estes representam quase 90% da receita (Spotify, 2025).

O avanço das receitas do mercado fonográfico é demonstrado na Figura 3, nota-se o rápido avanço que o *streaming* teve juntamente com a que das vendas físicas e dos downloads. Evidencia-se a efetividade e aceitação de uma solução que permitiu o convívio do ambiente digital e da remuneração e preservação dos direitos autorais, de fundamental importância para a cadeia produtiva da indústria musical.

**Figura 3 – Receitas da Indústria Fonográfica de 1999 a 2024**



Fonte: IFPI (2025)

Ao retomar a cadeia produtiva apresentada na figura 1, pode-se apresentar algumas grandes mudanças instauradas pela consolidação do *streaming* no século XXI.

Na etapa de criação, observa-se um impacto direto nas características estruturais das músicas. Faixas mais curtas, com início direto e refrões antecipados, tornaram-se mais comuns. Tais mudanças visam otimizar o desempenho nas plataformas, uma vez que o modelo de remuneração é baseado no número de execuções completas. Além disso, os artistas passaram a produzir com maior frequência, buscando manter a relevância diante da dinâmica acelerada dos algoritmos de recomendação (Oliveira, 2023).

Já na etapa de reprodução, houve um processo de descentralização. Ferramentas digitais acessíveis permitiram que artistas independentes gravassem e lançassem seus trabalhos sem o intermédio de grandes gravadoras, o que redefiniu o papel tradicional das *majors*. Como observa De Marchi (2021), a popularização das plataformas de distribuição digital e a diminuição dos custos de produção promoveram uma maior diversidade de agentes atuando na cadeia produtiva.

Na etapa de circulação, as plataformas de *streaming* assumem papel central. Elas não apenas distribuem, mas também organizam o acesso aos conteúdos, atuando como curadoras através de lista de reprodução editoriais e automáticas. Essa curadoria algorítmica influencia diretamente o comportamento do consumidor, tornando o engajamento e a visibilidade dependentes de critérios muitas vezes opacos (Cavatti, 2022).

Mesmo diante das alterações nesse setor da economia, poucos artistas aferiram rendimentos consideráveis mesmo com vendas no suporte físico, a maior parte dos rendimentos do músico são oriundos de suas apresentações ao vivo (Mello & Goldenstein, 2010). As diferentes formas de receita dos artistas, bem como o modelo de negócios praticado por estes será trabalhado no seguinte capítulo.

### **2.3 O modelo de negócios dos artistas**

O conceito de modelo de negócio tem sido amplamente utilizado para compreender a lógica por meio da qual organizações criam, entregam e capturam valor em ambientes competitivos. Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem modelos de negócio como uma estrutura sistêmica composta por elementos interdependentes, tais como proposição de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamentos, atividades-chave, recursos, parcerias e mecanismos de receita. Essa perspectiva permite visualizar a organização não apenas como produtora de bens ou serviços, mas como um arranjo estratégico que articula decisões, capacidades, processos e

relacionamentos para sustentar sua operação ao longo do tempo. A abordagem conceitual do modelo de negócio, portanto, oferece um instrumento analítico que facilita o entendimento das bases que sustentam um empreendimento, bem como dos mecanismos que permitem sua adaptação e continuidade.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócios pode ser detalhado por meio de um conjunto de nove blocos que descrevem de maneira integrada como uma organização opera. A proposição de valor expressa a oferta central que atende a necessidades específicas de determinado público, enquanto os segmentos de clientes identificam para quem essa oferta é destinada. Os canais representam os meios pelos quais essa proposição de valor é comunicada, distribuída ou disponibilizada, e os relacionamentos definem a forma como a organização interage com cada segmento. No âmbito interno, as atividades-chave correspondem às ações essenciais para o funcionamento do modelo, os recursos-chave abrangem os ativos necessários para executá-lo e as parcerias-chave envolvem alianças estratégicas que complementam capacidades ou reduzem riscos. Por fim, a estrutura de custos descreve os dispêndios associados à operação do modelo e os fluxos de receita indicam como o valor é capturado economicamente. Esses nove elementos formam uma arquitetura coerente, permitindo visualizar o funcionamento organizacional como um sistema em que decisões estratégicas, operacionais e econômicas se articulam para sustentar a criação e captura de valor.

Mello e Goldenstein (2010) observam que a digitalização da música transformou profundamente os modelos tradicionais da indústria fonográfica, deslocando o eixo econômico do produto físico para novos mecanismos de circulação e consumo. A queda das vendas de CDs, a popularização do compartilhamento digital, a ascensão do streaming e o fortalecimento de plataformas online reconfiguraram a cadeia de valor, alterando estruturas de intermediação, fontes de receita e dinâmicas de acesso ao público. Essas mudanças criaram um ambiente em que estratégias antes predominantes se tornaram obsoletas, exigindo revisão dos modelos de negócio existentes e abrindo espaço para novas formas de produção, distribuição e monetização. Mais do que introduzir um novo modelo definitivo, os autores evidenciam um processo contínuo de transição, no qual os agentes do setor precisam adaptar sua lógica de funcionamento às transformações tecnológicas e ao comportamento do consumidor.

### 2.3.1 Apresentações ao vivo

Como visto anteriormente, as apresentações ao vivo representam maior parte das receitas dos artistas e parte crucial da indústria musical dos maiores aos menores agentes desse meio. Atualmente acontece um modelo semelhante ao do começo do século XXI no Pará, como explana Mello e Goldenstein (2010):

Um exemplo marcante é o fenômeno do tecnobrega, no estado do Pará, que surgiu em 2002 e se fortalece a cada ano. Lá, os CDs são produzidos em estúdios caseiros, com baixíssimo custo, copiados em larga escala e distribuídos pelos vendedores ambulantes, com absoluto consentimento dos artistas. No modelo do tecnobrega, a principal função do CD para os artistas não é a receita de sua venda. Os CDs servem principalmente para divulgar a banda, torná-la regionalmente conhecida e atrair público para os shows, conhecidos como “festas de aparelhagem” (Mello; Goldenstein, 2010, p. 140).

A partir desse exemplo pode-se entender como funciona o “jogo” do empreendedorismo do artista independente (Ourique & De Marchi, 2021). Com o desenvolvimento do produto musical realiza-se as apresentações ao vivo, gerando receita, que permita a gravação desse conteúdo e posterior circulação em plataformas digitais e redes sociais.

Entretanto, esse modelo baseado na centralidade das performances presenciais enfrentou desafios significativos após a pandemia de Covid-19. Figueiredo e Araújo (2023) apontam que o fechamento completo dos espaços de espetáculo, a suspensão de eventos e a interrupção de turnês provocaram uma ruptura abrupta no principal mecanismo de geração de renda dos artistas, especialmente aqueles que dependiam exclusivamente dos shows. A paralisação revelou a vulnerabilidade desse modelo, expôs a falta de fontes alternativas de receita e evidenciou a necessidade de reestruturação estratégica das carreiras. Os autores destacam ainda que o período pós-pandemia não restabeleceu integralmente o cenário anterior, já que houve redução do número de espaços pequenos e médios, aumento da competição por datas e deslocamento das dinâmicas de consumo para ambientes digitais, impactando diretamente a previsibilidade e a sustentabilidade financeira das apresentações ao vivo.

## 2.4 Desafios na gestão de carreira do artista musical

A profissionalização da carreira musical no Brasil enfrenta obstáculos que vão muito além do talento artístico. Dois dos principais entraves à consolidação de trajetórias sustentáveis no setor são a informalidade estrutural do mercado musical e a baixa qualificação gerencial dos empreendedores musicais. Esses fatores dificultam

a construção de modelos de negócio eficientes, o acesso a políticas públicas e a inserção em cadeias produtivas mais amplas e rentáveis.

Segundo o livro *Música Tocando Negócios* (SEBRAE, 2023), a informalidade ainda é dominante no setor e se expressa pela ausência de contratos, dados confiáveis, estrutura jurídica formal e linhas de crédito. Ao mesmo tempo, a baixa capacitação administrativa compromete a inovação nos modelos de negócio, a estabilidade das relações comerciais e o uso de ferramentas básicas de gestão financeira e de marketing. Com isso, muitos artistas permanecem em uma condição de vulnerabilidade, mesmo com talento e visibilidade. Este capítulo analisa essas duas dimensões complementares: informalidade e baixa qualificação.

Considerando a literatura analisada no presente trabalho, é possível sintetizar os principais desafios que caracterizam a gestão da carreira musical, conforme apresentado no Quadro 1. Trata-se de elementos estruturais amplamente discutidos por diferentes autores e que ajudam a compreender a complexidade do setor, fornecendo base conceitual para a análise desenvolvida nos subtópicos seguintes.

**Quadro 1 – Principais dificuldades na gestão de carreira musical**

| <b>Categoria de dificuldade</b>   | <b>Descrição conceitual</b>   |
|-----------------------------------|---|
| Informalidade do setor            | Ausência de contratos formais, vínculos jurídicos, dados confiáveis e condições estruturadas de trabalho, resultando em vulnerabilidade socioeconômica e instabilidade profissional.    |
| Baixa qualificação gerencial      | Falta de competências administrativas, estratégicas e financeiras necessárias para conduzir a carreira como empreendimento, dificultando organização, planejamento e tomada de decisão. |
| Sobrecarga operacional            | Acúmulo de funções criativas, administrativas e logísticas pelo próprio artista, comprometendo desempenho e inviabilizando gestão eficiente.  |
| Falta de planejamento estratégico | Tomada de decisão reativa e ausência de processos estruturados, metas e diretrizes de longo prazo para condução da carreira musical.  |
| Fragmentação das atividades       | Distribuição dispersa de tarefas essenciais sem estrutura organizacional ou divisão clara de responsabilidades, dificultando continuidade e profissionalização.                         |

**Fonte: Autoria própria (2025).**

Esses desafios evidenciam a complexidade da atividade musical e o conjunto de limitações estruturais que afetam a profissionalização do setor, sendo aprofundados nos subtópicos a seguir.

#### 2.4.1 Informalidade

A informalidade é um traço marcante e estrutural na carreira de músicos brasileiros, manifestando-se em relações de trabalho precárias, ausência de contratos formais e vulnerabilidade socioeconômica. Estudos realizados com músicos em Belo Horizonte revelam altos índices de subocupação, com muitos artistas acumulando múltiplas ocupações informais e sem acesso à proteção previdenciária, o que torna suas trajetórias instáveis e fragmentadas (Henrique; Machado; Antigo, 2022). Esse cenário compromete a sustentabilidade da carreira musical, dificultando o investimento em projetos de longo prazo e reduzindo a confiança de investidores e parceiros. Além disso, os mesmos autores indicam que músicos com vínculo previdenciário, dedicação principal à música e formação formal tendem a apresentar maior satisfação profissional e menor propensão ao abandono da carreira. Esses dados reforçam que a formalização — por meio de vínculos legais, acesso a benefícios e qualificação técnica — está diretamente associada à construção de trajetórias profissionais mais sólidas e duradouras no setor musical.

Somam-se a esses aspectos os desafios estruturais apontados pelo SEBRAE (2022), como a ausência de dados estatísticos confiáveis, a falta de linhas de crédito específicas e a inexistência de políticas públicas eficazes para o setor. Contudo, é importante também considerar uma dimensão sociocultural da informalidade. Dinardi (2018) propõe que, em contextos periféricos como as favelas do Rio de Janeiro, a informalidade opera não apenas como carência, mas como estratégia coletiva de resistência, inovação e produção cultural.

Esse tipo de informalidade, embora carregado de fragilidades institucionais, também revela um campo fértil de inovação. Ele dialoga diretamente com os desafios apontados pelo SEBRAE, evidenciando que a criatividade dos artistas não é inibida pela ausência de apoio técnico e formal, mas sim forçada a se desenvolver por caminhos paralelos — muitas vezes menos seguros, porém mais enraizados em realidades locais.

Em síntese, a informalidade na carreira musical brasileira deve ser compreendida em sua complexidade: ao mesmo tempo em que representa uma

barreira à profissionalização e à sustentabilidade financeira dos artistas, ela também carrega práticas criativas e formas alternativas de organização que não devem ser ignoradas. Avançar na superação desses desafios exige uso de ferramentas técnicas que permitam estruturar essas iniciativas sem apagar sua identidade.

#### 2.4.2 Baixa qualificação gerencial

A ausência de competências gerenciais nos artistas que tentam se auto profissionalizar é um dos fatores mais críticos da instabilidade no mercado musical. Muitos músicos assumem simultaneamente funções criativas, administrativas, financeiras e promocionais sem formação adequada para tal, o que resulta em sobrecarga e decisões estratégicas equivocadas. O livro *Música Tocando Negócios* ressalta que, em 90% dos casos, o artista precisa de empresariamento profissional para transformar talento artístico em sucesso comercial, e que as exceções são raras e geralmente dependem de estrutura já consolidada (SEBRAE, 2022). A figura do empresário artístico, portanto, surge como um elo fundamental entre a arte e o mercado, pois é ele quem domina competências em administração, marketing, finanças e posicionamento estratégico — atuando como gestor da carreira, e não apenas como intermediador de shows.

A relevância do empresário artístico na indústria da música intensificou-se drasticamente após a transformação digital, tornando-o um agente fundamental na cadeia produtiva da música e essencial para o desenvolvimento de carreiras. Conforme demonstrado na pesquisa "O Papel do Empresário Artístico na Gestão de Carreiras Musicais Após a Transformação Digital da Indústria da Música" (Carvalho, 2019), o empresário atua como o gestor ou o *CEO* do escritório do artista, sendo o elo do artista com qualquer coisa que exista do lado de fora dele, e é responsável por um planejamento de longo prazo e pela definição de estratégias para posicionar o artista no mercado. As atribuições do empresário se expandiram com a perda de poder de investimento das gravadoras, exigindo que o profissional desenvolva uma cabeça 360°. Dentre as principais funções atuais, que visam rentabilizar a produção cultural do artista, destacam-se: cuidar de todos os contratos e negociações, a gestão financeira e prestação de contas, o agenciamento e a logística dos shows (que é a principal fonte de receita dos empresários), e a condução do marketing e das mídias sociais, além de atuar como conselheiro do artista. O papel é tão crucial que a ausência de um bom empresário pode impedir que artistas talentosos "decolem" na

carreira, sendo que a principal expectativa dos artistas é a capacidade de abrir novos mercados

De modo geral, a falta de competências gerenciais no setor musical representa uma das principais barreiras à profissionalização e à sustentabilidade das carreiras artísticas. A ausência de planejamento estratégico, gestão financeira e domínio de ferramentas administrativas compromete não apenas o crescimento dos projetos musicais, mas também sua sobrevivência. Nesse cenário, o empresário artístico qualificado e o apoio técnico especializado surgem como alternativas viáveis e necessárias para estruturar o mercado, ampliar oportunidades e permitir que artistas possam se dedicar com segurança ao que fazem de melhor: criar e interpretar.

## **2.5 Estratégia e Planejamento Estratégico na Gestão de Carreiras Musicais**

A literatura em Administração e Engenharia de Produção compreende a estratégia como o conjunto de decisões que orientam uma organização a alcançar seus objetivos em ambientes dinâmicos (Mintzberg; Quinn, 1998). Para Porter (1996), estratégia significa escolher um posicionamento e definir um conjunto coerente de atividades que permita ao negócio sustentar valor no longo prazo. Em comum, esses autores destacam que a estratégia envolve direção, foco e alinhamento entre os recursos disponíveis e o ambiente competitivo.

No contexto da Engenharia de Produção, o planejamento estratégico é uma ferramenta que permite estruturar objetivos, analisar variáveis internas e externas, definir alternativas de ação e acompanhar resultados (Moreira, 2009). Trata-se de um processo contínuo que busca reduzir incertezas e orientar decisões baseadas em diagnóstico e priorização.

A aplicação desses conceitos à carreira musical tem ganhado relevância à medida que artistas independentes acumulam funções gerenciais e precisam tomar decisões relacionadas a posicionamento, público-alvo, modelo de negócio, comunicação e expansão. Conforme destaca Oliveira (2023), a instabilidade do mercado fonográfico contemporâneo exige que artistas atuem de forma estrategicamente orientada para sobreviver ao excesso de oferta, às dinâmicas de algoritmos e à fragmentação das receitas.

A literatura da Economia Criativa também reforça essa necessidade. Estudos de Kamel e Souza (2012) indicam que iniciativas culturais sustentáveis dependem de clareza estratégica, definição de propósito e estruturação de processos. Já Nakano

(2010) argumenta que, na indústria da música, as mudanças tecnológicas exigem que artistas adotem estratégias adaptativas relacionadas à circulação, produção e construção de audiência.

Assim, a estratégia na carreira musical cumpre duas funções essenciais:

1. Delimitar o que deve ser alcançado (visão, posicionamento, diferenciação, objetivos por área da carreira);
2. Orientar como alcançar (planos, ações, recursos, parcerias e indicadores).

A ausência de estratégia, conforme apontam os empresários artísticos analisados neste estudo, resulta em carreiras reativas, instáveis e dependentes da aleatoriedade das plataformas digitais. Já a definição prévia de objetivos e diretrizes permite estruturar a carreira como um sistema produtivo, em consonância com a lógica da Engenharia de Produção, facilitando o planejamento, o controle e a melhoria contínua.

A partir desses fundamentos, este trabalho incorpora um conjunto de ferramentas consolidadas na literatura de Administração e Engenharia de Produção, que servem como base teórica para a metodologia proposta no Capítulo 3. Cada ferramenta cumpre uma função específica dentro do processo de planejamento estratégico da carreira musical e é apresentada a seguir.

### 2.5.1 Business Model Canvas

O Business Model Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), é uma ferramenta de visualização e estruturação que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor. O modelo organiza nove blocos fundamentais — proposição de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamentos, atividades-chave, recursos-chave, parcerias-chave, estrutura de custos e fontes de receita — permitindo compreender a carreira do artista como um sistema produtivo interdependente. Sua função neste trabalho é oferecer a estrutura inicial para mapear o modelo de negócio do artista.

### 2.5.2 Definição de Objetivos e Áreas Estratégicas

A definição de objetivos integra a base do planejamento estratégico e envolve clareza sobre prioridades, metas e direções de longo prazo (Chiavenato; Sapiro, 2019). Na gestão por objetivos, originada em Drucker (1954), metas servem como

instrumentos de alinhamento entre aspirações e ações concretas. No contexto artístico, organizar objetivos por áreas — Artística, Comunicação, Operacional e Comercial — permite maior foco e coerência, tornando visíveis as dimensões que estruturam a carreira.

### 2.5.3 Análise SWOT

A análise SWOT, formulada no âmbito da Escola de Harvard (Andrews, 1971), é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Seu objetivo é permitir ao gestor compreender simultaneamente o ambiente interno (competências, limitações) e externo (tendências, concorrência, riscos). A aplicação da SWOT à carreira musical possibilita ao artista reconhecer vantagens competitivas, vulnerabilidades e cenários possíveis de atuação.

### 2.5.4 Estratégias

A formulação estratégica pode ser entendida como a escolha de caminhos e diretrizes que orientam ações, investimentos e decisões (Porter, 1996). Mintzberg *et al.* (1998) argumentam que estratégias podem emergir tanto de processos deliberados quanto de aprendizados ao longo da prática. No contexto da Engenharia de Produção, a estratégia integra diagnóstico, objetivos e meios de execução, articulando os recursos disponíveis com o posicionamento almejado pelo artista.

### 2.5.5 Indicadores e Métricas de Acompanhamento

A literatura em gestão enfatiza que aquilo que não é medido não pode ser gerido. Indicadores de desempenho permitem monitorar resultados, identificar desvios e orientar melhorias (Slack; Chambers; Johnston, 2013). A utilização de métricas possibilita acompanhar alcance de metas, evolução de público, repercussão de estratégias e eficiência operacional, garantindo controle e retroalimentação do planejamento.

### 2.5.6 Plano de Ação: Ferramenta 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta clássica da Engenharia de Produção (Oiticica, 2000) que transforma estratégias em ações concretas ao responder sete questões

fundamentais: o que será feito, por que, onde, quando, quem fará, como será realizado e quanto custará. Sua função é garantir clareza de execução, atribuição de responsabilidades e acompanhamento sistemático de tarefas, sendo essencial para converter planejamento em prática.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada neste estudo foi desenvolvida com o propósito de garantir rigor científico, clareza de procedimentos e possibilidade de replicação. Considerando que o objetivo central da pesquisa é propor uma metodologia para estruturar a gestão de carreiras musicais com base nos conhecimentos da Engenharia de Produção, tornou-se necessário articular diferentes etapas investigativas, combinando revisão teórica, análise setorial, entrevistas semiestruturadas e integração analítica entre teoria e prática.

Dessa forma, o capítulo apresenta a classificação da pesquisa, seu delineamento geral, os procedimentos metodológicos utilizados e o processo de construção da metodologia proposta. A organização em etapas permite acompanhar, de maneira sistemática, como cada objetivo específico foi atendido e como os dados teóricos e empíricos contribuíram para a formulação do método final. A partir dessa estrutura, busca-se consolidar um percurso metodológico claro, coerente e alinhado às exigências acadêmicas da Engenharia de Produção e dos estudos sobre gestão no campo musical.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

A pesquisa pode ser classificada da seguinte forma:

- Objeto: trata-se de uma pesquisa aplicada, com base bibliográfica e empírica, que tem como objeto a análise das práticas de gestão e organização de carreira de músicos independentes à luz dos conceitos da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento. O estudo combina revisão teórica e entrevistas semiestruturadas para compreender como esses profissionais estruturam suas carreiras de forma sustentável e profissional.
- Natureza: é uma pesquisa de natureza aplicada, pois visa gerar conhecimento para uso prático, propondo diretrizes e soluções gerenciais aplicáveis à realidade dos músicos independentes.
- Abordagem: qualitativa, buscando interpretar fenômenos sociais e organizacionais a partir da análise de conteúdos, sem recorrer a métodos estatísticos.

- Objetivos: exploratória e descritiva. Exploratória por investigar um campo ainda pouco analisado sob a ótica da Engenharia de Produção, e descritiva por expor características, estruturas e processos presentes na carreira musical.
- Procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e análise de estudo de caso de artistas independentes que estruturaram suas carreiras de modo profissional.

### 3.2 Delineamento Geral da Pesquisa

A fim de tornar explícito o percurso metodológico e garantir a replicabilidade deste estudo, apresenta-se no Quadro 2 o delineamento geral da pesquisa, relacionando etapas, atividades realizadas, objetivos específicos e resultados gerados.

**Quadro 2: Delineamento geral da pesquisa**

| Etapa da Pesquisa                        | Atividades Realizadas   | Objetivo Específico Atendido  | Resultados Gerados  |
|--|---|---|---|
| 1. Revisão de Literatura                 | Levantamento bibliográfico; seleção de autores; leitura crítica; sistematização teórica | OE1 – Caracterizar as áreas da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento       | Referencial teórico consolidado                           |
| 2. Análise da Cadeia Produtiva da Música | Estudo dos agentes do setor, modelos de negócio e desafios estruturais                  | OE2 – Analisar a cadeia produtiva da música no Brasil   | Identificação de estrutura, gargalos e oportunidades      |
| 3. Entrevistas Semiestruturadas          | Elaboração do roteiro; coleta; transcrição; análise de conteúdo                         | OE3 – Analisar casos práticos e identificar estratégias utilizadas por profissionais do setor | Categorias empíricas de práticas e estratégias            |
| 4. Integração Teoria-Prática             | Cruzamento entre literatura e entrevistas; sistematização analítica                     | OE4 – Identificar oportunidades da Engenharia na gestão de carreiras musicais                 | Eixos analíticos integrados; fundamentação da metodologia |
| 5. Estruturação da Metodologia Proposta  | Organização das fases; definição das ferramentas; descrição dos procedimentos           | OG – Propor metodologia estruturada de gestão de carreira                                     | Método final composto por ferramentas e etapas            |

Fonte: Autoria própria (2025).

### 3.3 Procedimentos Metodológicos

#### 3.3.1 Revisão de Literatura

Na etapa 1, que se refere ao primeiro objetivo específico — caracterizar as áreas de atuação da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento — foi realizado um levantamento teórico de natureza exploratória, visando mapear e compreender os principais conceitos, aplicações e interseções dessas áreas no contexto da economia criativa.

Essa investigação bibliográfica foi conduzida mediante consulta a livros, artigos científicos, dissertações, relatórios técnicos e documentos institucionais

disponíveis em bases como Google Scholar, SciELO, Periódicos CAPES, além de repositórios acadêmicos de universidades brasileiras. Para orientar a busca, foram utilizadas palavras-chave relacionadas ao tema, tais como: engenharia do entretenimento, engenharia de produção aplicada à cultura, gestão de carreira musical, economia criativa, cadeia produtiva da música, profissionalização do músico independente e planejamento estratégico na música.

Os materiais selecionados atenderam aos seguintes critérios: (i) pertinência direta com os temas abordados no TCC; (ii) autoria reconhecida ou publicação em fontes confiáveis; (iii) atualidade, com preferência para publicações dos últimos dez anos, salvo exceções conceituais clássicas; e (iv) capacidade de contribuir de forma consistente para a fundamentação teórica do estudo.

Na etapa 2, que se refere ao segundo objetivo específico — analisar a cadeia produtiva da música no Brasil — foram examinados a estrutura do setor, seus principais agentes e as transformações decorrentes da digitalização e da ascensão dos artistas independentes.

Como principal referência bibliográfica dessa etapa, foi utilizado o livro *Música Tocando Negócios*, publicado pelo SEBRAE em 2015, por oferecer um mapeamento abrangente da indústria da música no país. A obra apresentou conteúdos que abarcaram desde o ecossistema e os modelos de negócio do setor, passando pela atuação de entidades representativas, comportamento do consumidor, legislação, direitos autorais e desafios do mercado musical (Parte I), até temas estratégicos relacionados a empreendedorismo, gestão de projetos, finanças, marketing, abertura de empresas e gestão de pessoas (Parte II).

Esse material permitiu identificar, com profundidade, os principais elos da cadeia produtiva musical, seus papéis e inter-relações, bem como compreender como as mudanças tecnológicas e os novos padrões de consumo impactaram o trabalho dos músicos no cenário contemporâneo. A obra também se mostrou especialmente relevante para evidenciar gargalos operacionais e o grau de informalidade do setor, aspectos que reforçam a necessidade de estratégias técnicas de gestão alinhadas à Engenharia de Produção.

### 3.3.2 Entrevistas Semiestruturadas

Na etapa 3, correspondente ao terceiro objetivo específico — analisar casos práticos de músicos ou projetos musicais que adotaram estratégias técnicas para

estruturar suas carreiras — foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais atuantes na gestão estratégica de artistas independentes. As entrevistas buscaram identificar práticas de organização, planejamento, métodos utilizados e percepções críticas sobre o mercado musical contemporâneo.

Foram selecionadas duas empresárias artísticas com experiência consolidada no setor independente, considerando os seguintes critérios: atuação direta na gestão de carreiras musicais, reconhecimento no mercado e relevância prática para o escopo da pesquisa. Embora o planejamento inicial previsse a participação de três a cinco profissionais, o número final de entrevistadas demonstrou-se adequado devido à profundidade das informações recolhidas. As entrevistas ocorreram por videoconferência entre os dias 15 e 19 de setembro e foram integralmente transcritas para análise.

O instrumento de pesquisa baseou-se em um roteiro composto por seis blocos temáticos, apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3 — Roteiro das entrevistas**

| <b>Bloco Temático</b>                   | <b>Pergunta realizada</b>   |
|---|---|
| Início da carreira e profissionalização | Como começou sua trajetória na música e quando decidiu profissionalizá-la?                                    |
| Estruturação por áreas                  | Como você estrutura as áreas da carreira artística (musical, comercial, marketing etc.)?                      |
| Ferramentas e metodologias              | Quais ferramentas ou métodos utiliza para organizar as atividades da carreira musical?                        |
| Fontes de receita e estratégia          | Qual é a principal fonte de receita dos artistas com quem você trabalha e qual lógica estratégica a sustenta? |
| Avaliação de desempenho                 | Você acompanha indicadores ou métricas de resultados? Quais?  |
| Visão crítica sobre o mercado           | Quais erros são mais comuns na gestão de carreiras musicais atualmente?                                       |

**Fonte: Autoria própria (2025)..**

A análise do material empírico foi conduzida segundo a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), seguindo três fases:

1. Pré-análise: leitura flutuante das transcrições, construção das primeiras unidades de registro e identificação de temas recorrentes.
2. Exploração do material: segmentação e codificação das falas em categorias alinhadas aos blocos temáticos do roteiro.
3. Tratamento e interpretação: reorganização das categorias e análise interpretativa à luz do referencial teórico, permitindo identificar padrões, divergências e boas práticas no campo da gestão musical.

A análise foi realizada manualmente, dado o volume reduzido de entrevistas, preservando o rigor interpretativo e a profundidade qualitativa desejada. As categorias construídas serviram como base para a etapa seguinte, em que teoria e prática foram integradas com foco na formulação da metodologia proposta.

### 3.3.3 Estruturação da metodologia proposta

Na etapa 5, vinculada ao quinto objetivo específico — propor uma metodologia estruturada para a gestão de carreiras musicais — foram sistematizadas as evidências teóricas e empíricas obtidas nas etapas anteriores, resultando na definição de um método composto por ferramentas sequenciais de análise e planejamento.

A construção metodológica partiu da integração entre os eixos conceituais identificados na revisão de literatura e as categorias emergentes da análise das entrevistas. Essa integração permitiu identificar convergências entre a prática profissional e os princípios da Engenharia de Produção, especialmente no que se refere à estruturação de processos, definição de objetivos, planejamento estratégico, uso de indicadores e avaliação contínua.

Com base nesse alinhamento, foram definidas as seguintes ferramentas e fases metodológicas:

- Business Model Canvas: utilizado como etapa inicial de diagnóstico e estruturação do modelo de negócio do artista.
- Definição de objetivos estratégicos por área: organização da carreira em macroáreas e estabelecimento de metas específicas.
- Análise SWOT: identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam a atuação do artista.
- Formulação de estratégias: desenvolvimento de diretrizes coerentes com o diagnóstico realizado.
- Plano de ação (5W2H): detalhamento prático das estratégias, indicando tarefas, responsáveis, prazos e recursos necessários.
- Avaliação por indicadores: acompanhamento da execução e mensuração dos resultados obtidos.

Cada fase foi descrita apenas em termos de procedimento metodológico, sendo sua aplicação prática apresentada no capítulo de Resultados. Essa organização assegura replicabilidade ao método, clareza na sequência das etapas e

coerência com os fundamentos teóricos da Engenharia de Produção aplicados ao contexto da carreira musical.

Após a consolidação das etapas e ferramentas da metodologia, procedeu-se a uma validação prática por meio da aplicação piloto junto a um artista independente local. Essa validação teve caráter exploratório e buscou verificar a clareza das instruções, a aplicabilidade das ferramentas e a adequação das macros etapas ao fluxo real de gestão de carreira. O uso da metodologia pelo artista permitiu identificar ajustes pontuais de linguagem e ordem de preenchimento, reforçando a consistência operacional do método e garantindo sua viabilidade para aplicação em contextos semelhantes.

#### 3.3.4 Validação preliminar da metodologia

Após a definição das macros etapas e das ferramentas que compõem a metodologia, realizou-se uma etapa de validação preliminar com um artista independente da região. A aplicação consistiu em guiá-lo pelo preenchimento das planilhas desenvolvidas no Excel, seguindo o passo a passo descrito no Capítulo 4. Essa validação teve por objetivo verificar a aplicabilidade prática da metodologia, identificar eventuais dificuldades de interpretação e avaliar sua capacidade de gerar organização estratégica em um caso real.

O processo confirmou que as ferramentas propostas são acessíveis e aplicáveis ao contexto do artista iniciante ou em desenvolvimento, permitindo estruturar informações dispersas, clarificar prioridades e orientar a tomada de decisão. A validação também forneceu insumos empíricos que foram incorporados aos resultados e exemplificados no tópico 4.5.8.

## **4 RESULTADOS**

A apresentação dos resultados tem como finalidade demonstrar, de forma estruturada e fundamentada, como cada objetivo específico da pesquisa foi alcançado a partir da integração entre revisão de literatura, análise da cadeia produtiva da música, entrevistas semiestruturadas e procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior. Neste capítulo, os achados são organizados conforme os Objetivos Específicos, permitindo visualizar com clareza o percurso analítico e a contribuição de cada etapa para a construção da metodologia proposta.

Os resultados aqui apresentados não se limitam a descrições, mas constituem interpretações fundamentadas, derivadas da articulação entre teoria e prática. Essa abordagem possibilita identificar padrões, conferir solidez à análise e revelar de que maneira os conhecimentos da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento se manifestam, ou deixam de se manifestar, nas práticas dos agentes do setor musical. Além disso, quadros síntese e categorias analíticas são incorporados para garantir clareza, precisão e replicabilidade aos achados.

Dessa forma, o capítulo consolida a base empírica e conceitual que sustenta a metodologia final do trabalho, demonstrando a coerência entre os dados coletados, as demandas da carreira musical contemporânea e as contribuições que a Engenharia de Produção pode oferecer para a profissionalização do artista.

### **4.1 Caracterização das áreas de atuação da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento**

O Objetivo Específico A consistiu em caracterizar as áreas de atuação da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento com base na revisão da literatura. Os resultados evidenciam que ambas as áreas apresentam escopos distintos, porém complementares, que permitem compreender diferentes dimensões do trabalho artístico e suas necessidades estruturais.

A Engenharia de Produção, conforme descrita por autores da área, abrange um conjunto de competências voltadas para a otimização de sistemas organizacionais, a racionalização de recursos e a melhoria contínua de processos. Suas áreas de atuação incluem: gestão de processos produtivos, planejamento e controle da produção, gestão da qualidade, engenharia do trabalho, gestão financeira e de custos, logística, análise de desempenho, gestão de projetos e desenvolvimento

estratégico. Tais áreas buscam aumentar a eficiência, reduzir variabilidades e proporcionar maior previsibilidade operacional, compondo um campo que organiza atividades de forma sistemática e orientada por métodos técnicos.

A Engenharia do Entretenimento, por sua vez, caracteriza-se como um campo interdisciplinar que integra conhecimentos de engenharia, produção cultural, tecnologia e design de experiência. Suas áreas de atuação incluem: operação e gestão de eventos, concepção e execução de espetáculos, cenografia, tecnologias de áudio, vídeo e iluminação, design de experiências, mediação entre agentes criativos, comunicação e interação com o público. Essa engenharia compreende o entretenimento como um sistema que articula elementos técnicos, simbólicos e estéticos, buscando garantir que a experiência final entregue ao público seja consistente, imersiva e alinhada aos objetivos artísticos e de mercado.

Os resultados demonstram que as duas engenharias possuem escopos bem delimitados, mas que convergem em aspectos como organização, planejamento, integração de processos e visão sistêmica. A Engenharia de Produção oferece fundamentos gerenciais e operacionais aplicáveis à estruturação de carreiras musicais, enquanto a Engenharia do Entretenimento fornece abordagens centradas na experiência do público e nos aspectos técnicos e performáticos que compõem o setor cultural. Essa caracterização estabelece a base conceitual necessária para compreender, nos tópicos seguintes, como essas áreas dialogam com as práticas contemporâneas do mercado musical.

## **4.2 Análise da cadeia produtiva da música no Brasil e suas transformações**

A análise da cadeia produtiva da música no Brasil, conforme previsto no Objetivo Específico B, revelou um setor marcado por forte heterogeneidade, elevada informalidade, fragmentação estrutural e mudanças profundas ao longo das últimas décadas. Os resultados derivam da revisão de literatura especializada, do estudo do material setorial do SEBRAE e da integração com as percepções das empresárias entrevistadas, cuja atuação prática reflete diretamente os desafios desse ecossistema.

A literatura demonstra que a cadeia produtiva da música, historicamente organizada em torno de gravadoras, editoras, rádios e distribuidoras físicas, passou por uma ruptura significativa com a digitalização. A substituição do modelo baseado na venda de fonogramas para o modelo centrado no streaming reduziu drasticamente

o peso econômico dos produtos físicos, deslocando o foco para serviços digitais, experiências ao vivo e gestão de audiência. Como resultado, a cadeia deixou de ser linear e se tornou um ecossistema dinâmico, envolvendo plataformas digitais, agregadoras, algoritmos, influenciadores, redes sociais, empresas de tecnologia, produtores independentes, artistas autoprodutores e novos intermediários.

Esse movimento transformou a lógica de inserção do artista no mercado. Se antes as gravadoras ocupavam o papel central na produção, promoção e distribuição, agora as plataformas digitais reconfiguram o setor, estabelecendo novas formas de visibilidade, remuneração e competição. A literatura evidencia que esse deslocamento gerou tanto democratização de acesso quanto saturação de oferta, exigindo que artistas independentes assumam funções antes distribuídas entre diferentes agentes da cadeia.

As entrevistas reforçam esse diagnóstico ao evidenciar que a instabilidade do setor impacta diretamente a prática cotidiana dos profissionais. As empresárias relataram que a fragmentação da cadeia produtiva exige dos artistas a compreensão simultânea de múltiplas frentes — produção, comunicação, circulação, monetização e gestão de audiência. Ambas destacam que, embora a digitalização tenha ampliado as possibilidades de distribuição, ela também intensificou a competição e aumentou a dependência de métricas, algoritmos e constância na geração de conteúdo. Sob essa perspectiva, o artista independente deixa de ser apenas criador e passa a atuar como gestor de seu próprio microempreendimento.

Outro resultado relevante foi a constatação de que a cadeia produtiva da música continua marcada por uma forte dependência das apresentações ao vivo como principal fonte de receita — um padrão reforçado tanto pela literatura quanto pelo relato das entrevistadas. Mesmo com a expansão do streaming, a remuneração permanece baixa e insuficiente para sustentar uma carreira, o que desloca o eixo econômico para performances, eventos, festivais, parcerias e ações comerciais. Nesse sentido, a cadeia produtiva contemporânea se estrutura em torno da lógica da experiência, na qual a presença do público e a performance ao vivo desempenham papel central.

Por fim, a análise das mudanças históricas permite identificar a coexistência de modelos tradicionais e emergentes dentro do mesmo ecossistema. Práticas como o “modelo tecnobrega”, que utiliza CDs como forma de divulgação para impulsionar shows, convivem com estratégias baseadas em plataformas digitais, marketing

segmentado e construção de audiência contínua. As entrevistas sugerem que profissionais que compreendem a lógica híbrida da cadeia conseguem desenvolver carreiras mais resilientes, pois dialogam simultaneamente com práticas locais e tendências globais.

Assim, os resultados referentes ao Objetivo Específico B demonstram que a cadeia produtiva da música no Brasil é um sistema em constante transformação, que combina rupturas tecnológicas, rearranjos econômicos e reinvenções culturais. Sua compreensão é essencial para fundamentar a metodologia proposta neste trabalho, uma vez que os desafios e oportunidades identificados nesse ecossistema orientam diretamente as etapas de planejamento, diagnóstico e estratégias aplicadas à carreira musical.

#### **4.3 A Identificação das estratégias e técnicas utilizadas por profissionais de gestão de carreira de profissionais da música**

A primeira profissional entrevistada é cantora, diretora e pesquisadora, com doutorado em Comunicação da Música. Sua trajetória integra produção artística, investigação das indústrias culturais digitais e trabalhos audiovisuais. Possui atuação reconhecida pela combinação de experimentação vocal, projetos autorais e estudos sobre música e tecnologia. (doravante entrevistada A). A segunda profissional entrevistada possui mais de duas décadas de atuação na gestão de carreiras artísticas. Com formação em Economia Criativa, Música & Negócios e Administração, trabalha na coordenação de projetos culturais, produção de espetáculos e orientação estratégica de artistas. Também atua como pesquisadora no campo do empreendedorismo musical e como diretora de uma escola voltada à formação para o mercado da música (doravante entrevistada B) foram analisadas segundo o método de Bardin (2011), envolvendo as etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação. A análise resultou em seis categorias principais, correspondentes às dimensões centrais da trajetória e gestão de carreiras musicais: (i) início da carreira e profissionalização; (ii) estruturação da carreira por áreas; (iii) ferramentas e metodologias; (iv) fontes de receita e estratégia geral; (v) avaliação de desempenho; e (vi) visão crítica sobre o mercado. A seguir, apresenta-se a análise interpretativa e comparativa dos discursos.

#### 4.3.1 Início de carreira e profissionalização

A Entrevistada A descreve um percurso de profissionalização caracterizado pela gradualidade e pela pluralidade de linguagens. Sua formação musical teve início na infância e seguiu acompanhada de experiências em fotografia e comunicação, numa trajetória que se sedimenta pela coexistência de múltiplas práticas. A profissionalização emerge como consequência natural do acúmulo de atividades remuneradas, culminando no lançamento de seu primeiro disco. Observa-se, portanto, um movimento de ampliação progressiva de competências, em que a música, a fotografia e a comunicação se interconectam como dimensões de uma mesma identidade artística.

Por outro lado, a Entrevistada B apresenta uma trajetória de profissionalização marcada pela imersão precoce no mercado. Sua inserção ocorre nos bastidores de casas de show e produtoras, com práticas de gestão que a conduzem rapidamente à programação artística, ao empresariamento de bandas e à fundação de produtoras. Sua formação teórica em Administração, Marketing, Gestão do Entretenimento e Economia Criativa reforça a consolidação de uma profissional voltada à estruturação organizacional e ao desenvolvimento de carreiras musicais a partir de uma lógica gerencial.

#### 4.3.2 Estruturação da carreira por áreas

A organização da carreira emerge como tema central nas duas entrevistas. A Entrevistada A enfatiza a necessidade de um equilíbrio entre arte, comunicação e estratégias comerciais, destacando que o marketing digital, embora indispensável, não pode subordinar a criação artística. Sua fala evidencia um alerta sobre os riscos de se medir a relevância de um artista exclusivamente por métricas de alcance, o que, segundo ela, representa um “problema geracional”.

Já a Entrevistada B entende o artista como um negócio estruturado, que demanda áreas equivalentes às de uma empresa: marketing, comercial, administrativo, financeiro e operacional. A carreira é tratada como um sistema cuja entrega principal — o show — deve ser gerida como um serviço com início, meio e fim, articulado por processos e rotinas. A artista (ou seu empresário) assume o papel de *CEO* da própria marca, reforçando a centralidade da governança.

#### 4.3.3 Ferramentas e metodologias

As entrevistas mostram que a adoção de ferramentas e metodologias de gestão é um fator decisivo na eficiência do trabalho artístico. A Entrevistada A organiza sua rotina por tipos de concentração cognitiva, reservando períodos mais criativos para atividades como composição e edição, e utiliza ferramentas simples (como *Google Docs* e listas de tarefas) combinadas a análises críticas de métricas digitais (via *Chartmetric*). Sua metodologia revela uma abordagem auto organizacional, focada em manter o fluxo criativo alinhado às demandas técnicas.

Por sua vez, a Entrevistada B opera no campo da gestão estratégica, utilizando planejamento estruturado, diagnóstico situacional e gestão de projetos como base de suas decisões. Sua fala aproxima explicitamente a produção artística das rotinas industriais e da lógica de projetos, reconhecendo que ferramentas oriundas da Engenharia de Produção — como padronização de processos, documentação e rotinas operacionais — aumentam a previsibilidade e o desempenho de artistas e produtoras.

#### 4.3.4 Fontes de receita e estratégias de sustentação

Ambas as entrevistadas convergem ao afirmar que a principal fonte de receita da carreira musical é a venda de shows. Para a Entrevistada A, o disco desempenha um papel simbólico e de visibilidade, mas raramente se paga; sua função é legitimar a obra e impulsionar a agenda de apresentações. Além disso, ela distingue dois modelos de carreira: o artista de shows e o artista de execuções públicas, cujo foco está em sincronizações, playlists e arrecadação via ECAD.

A Entrevistada B reforça a predominância dos shows na geração de receita, observando que o *streaming* raramente é financeiramente significativo, a menos que em grandes escalas. Para ela, a presença digital funciona principalmente como alavanca de demanda, estimulando a venda de shows.

#### 4.3.5 Avaliação de desempenho

A análise dos discursos revela que a avaliação da performance na carreira deve estar alinhada ao modelo de negócio predominante. A Entrevistada A defende que indicadores distintos devem ser utilizados conforme o tipo de atuação do artista: planilhas financeiras são centrais para artistas de shows; enquanto relatórios de

*streaming* e execução pública são relevantes para artistas focados em direitos autorais. Ela demonstra postura crítica em relação a métricas digitais, apontando que picos de visualização podem não se traduzir em público real.

A Entrevistada B acompanha quatro indicadores principais — faturamento, número de shows, ouvintes mensais e seguidores nas redes sociais —, reconhecendo, contudo, que métricas digitais podem ser enganosas. Sua fala sugere a construção de um painel de indicadores-chave (KPIs) que permita decisões baseadas em evidências.

#### 4.3.6 Visão crítica sobre o mercado

As duas entrevistadas apresentam críticas convergentes acerca de distorções no cenário musical contemporâneo. A Entrevistada A destaca o risco da confusão entre artista e influenciador, afirmando que a busca incessante por alcance e viralização pode resultar em perda de autenticidade e distanciamento da obra musical. Para ela, adaptar a criação exclusivamente às demandas dos algoritmos compromete a identidade artística e fragiliza a sustentabilidade da carreira.

A Entrevistada B aponta para um problema estrutural: a ausência de planejamento estratégico e a tendência de artistas tratarem a carreira de forma amadora, sem visão empresarial. Critica ainda a percepção equivocada a respeito do papel do empresário e negociações comerciais que enfraquecem a posição do artista no mercado.

#### 4.3.7 Síntese interpretativa

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar um conjunto de estratégias e técnicas utilizadas pelas profissionais, que ilustram como a gestão estruturada pode sustentar carreiras musicais no cenário contemporâneo. As experiências das entrevistadas evidenciam práticas concretas de organização, tomada de decisão e planejamento que dialogam diretamente com o objetivo específico desta etapa.

A Entrevistada A revelou um modelo de atuação baseado em estratégias simples, mas altamente consistentes. Entre os principais elementos observados, destacam-se:

- definição de rotinas organizadas, com divisão semanal de tarefas e horários dedicados à criação, divulgação e articulação profissional;
- interpretação contínua de métricas digitais (engajamento, alcance, crescimento da base de ouvintes), utilizadas para ajustar conteúdos, campanhas e cronogramas;
- uso intencional de ferramentas acessíveis, como planilhas e agendas digitais, que funcionam como suporte para acompanhar compromissos, entregas e metas;
- foco na coerência estratégica, privilegiando ações que reforçam a identidade artística e evitam desperdício de esforço em iniciativas sem retorno.

Essa abordagem evidencia que técnicas básicas de organização, quando aplicadas com continuidade, geram maior previsibilidade, reduzem retrabalho e equilibram criatividade e execução.

A Entrevistada B, por sua vez, apresentou uma lógica de profissionalização mais avançada, estruturada em princípios formais de gestão. Entre suas práticas mais recorrentes, foram identificadas:

- planejamento estratégico anual, com definição de objetivos, metas e direcionamento de recursos;
- gestão de projetos, organizando lançamentos, turnês e ações promocionais com cronogramas, etapas e responsáveis;
- monitoramento sistemático de indicadores, como receita por projeto, retorno sobre investimento, conversão de público e desempenho por plataforma;
- processos de análise e revisão, que permitem corrigir rumos e ajustar estratégias com base em dados objetivos;
- atenção à cadeia produtiva, considerando desde a pré-produção até a circulação, buscando integração e eficiência entre as etapas.

Esse conjunto de práticas demonstra que a carreira artística pode ser organizada com a mesma lógica aplicada em empresas e startups, com alta capacidade de análise, tomada de decisão e otimização de processos.

Tomadas em conjunto, as duas entrevistas evidenciam que carreiras musicais sustentáveis não dependem apenas da criação artística, mas da aplicação consistente

de métodos, processos, indicadores e rotinas. As técnicas identificadas — variando de simples ferramentas de organização até sistemas mais sofisticados de planejamento — reforçam a importância da gestão como eixo central da profissionalização do artista.

Assim, os casos analisados mostram que práticas alinhadas à Engenharia de Produção, como planejamento, padronização de processos, definição de metas, monitoramento e análise de dados, são determinantes para estruturar carreiras musicais em um mercado competitivo e em constante mudança.

**Quadro 4 – Síntese dos resultados das entrevistas com empresárias artísticas**

| <b>Categoria Analítica</b>                     | <b>Entrevistada 1</b>   | <b>Entrevistada 2</b>   | <b>Síntese dos Achados</b>  |
|--|---|---|---|
| <b>Início da carreira e profissionalização</b> | Relata transição gradual, inicialmente amadora, reconhecendo a necessidade de organização para crescimento.           | Ingresso direto em posições profissionais, com foco imediato em estruturação estratégica da carreira. | Ambas indicam que a profissionalização ocorre quando o artista percebe a carreira como empreendimento que exige gestão. |
| <b>Estruturação por áreas</b>                  | Divide a carreira em áreas como criação, comercial, marketing, logística e financeiro, mesmo sem formalização rígida. | Utiliza separação semelhante, mas com maior ênfase em processos e responsabilidades claras.           | A organização por áreas é uma prática comum e espontânea, mesmo sem uso formal de ferramentas de engenharia.            |
| <b>Ferramentas e metodologias</b>              | Usa planilhas, calendários e rotinas informais de controle.   | Utiliza métodos estruturados de planejamento e acompanhamento.  | As duas aplicam princípios técnicos ainda que de forma intuitiva, reforçando a aderência à Engenharia de Produção.      |
| <b>Fontes de receita e estratégia</b>          | Shows e apresentações ao vivo são a principal fonte; conteúdos digitais funcionam como suporte de divulgação.         | Mesma lógica; reforça que a monetização digital é complementar.                                       | Confirma-se que o modelo econômico predominante é sustentado por performances e estratégias de visibilidade.            |
| <b>Avaliação de desempenho</b>                 | Acompanha métricas básicas (seguidores, interações, retorno financeiro).  | Utiliza indicadores mais complexos (engajamento, crescimento por período, taxa de conversão).         | Indicadores são usados de forma desigual, mas sempre presentes, validando sua importância para gestão.                  |
| <b>Erros comuns na carreira musical</b>        | Falta de planejamento, expectativa imediatista, ausência de organização.  | Falta de visão estratégica, baixa compreensão do mercado e resistência a processos.                   | Há consenso de que os principais entraves são gerenciais, não artísticos.   |

**Fonte: Autoria própria (2025).**

#### **4.4 Oportunidades da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento na gestão de carreiras musicais**

Os resultados obtidos a partir da integração entre revisão de literatura e análise das entrevistas revelam diversas oportunidades para a aplicação da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento na gestão da carreira musical contemporânea. Tais oportunidades emergem em um contexto no qual artistas independentes acumulam funções gerenciais e precisam desenvolver competências técnicas que tradicionalmente pertencem ao campo das engenharias, sobretudo diante da crescente competitividade e da fragmentação da cadeia produtiva da música.

A partir da literatura, identificou-se que a Engenharia de Produção oferece oportunidades especialmente relevantes nas áreas de planejamento estratégico,

organização de processos, gestão de múltiplas atividades, análise de desempenho, definição de indicadores, controle de custos, gestão financeira e racionalização de recursos. Essas competências fornecem ao artista uma estrutura capaz de transformar ações intuitivas em processos sistemáticos, reduzindo ineficiências e fortalecendo a capacidade de tomada de decisão. A literatura também evidencia que, quando aplicada ao setor musical, essa engenharia pode apoiar a definição de objetivos por área da carreira, a priorização de estratégias e a criação de mecanismos contínuos de acompanhamento e melhoria.

A Engenharia do Entretenimento, por sua vez, apresenta oportunidades relacionadas à concepção e entrega da experiência ao público, ao planejamento de espetáculos, ao uso de tecnologias de áudio, vídeo e iluminação, à integração entre agentes criativos e ao desenvolvimento de produtos culturais. Os estudos analisados indicam que essa engenharia contribui diretamente para a profissionalização da performance ao vivo, que continua sendo a principal fonte de receita para a maioria dos artistas. Além disso, seu foco na experiência global — e não apenas no produto musical — amplia as possibilidades de posicionamento, diferenciação e fidelização de audiência.

As entrevistas realizadas com empresárias artísticas confirmam, na prática, essas oportunidades. Ambas demonstraram utilizar rotinas que refletem princípios da Engenharia de Produção, como criação de cronogramas, divisão de responsabilidades, acompanhamento de métricas, planejamento de lançamentos, gerenciamento de fluxo de trabalho e definição de prioridades estratégicas. Embora as entrevistadas não utilizem formalmente ferramentas de engenharia, suas práticas revelam uma aproximação direta a conceitos como visão sistêmica, padronização de processos e análise de desempenho.

Ao mesmo tempo, o trabalho das profissionais evidencia oportunidades ligadas à Engenharia do Entretenimento. As empresárias destacaram elementos como desenvolvimento da presença de palco, planejamento da experiência do público, preparação da equipe técnica, organização de eventos e integração entre repertório, performance e narrativa artística. Embora demonstrem satisfação com os resultados que alcançam atualmente, tais práticas são descritas de forma intuitiva e baseadas em experiência acumulada, e não em métodos formalizados ou replicáveis. Esse ponto é central: a satisfação das entrevistadas não elimina a necessidade de uma metodologia estruturada; ao contrário, evidencia que elas operam com

conhecimentos técnicos tácitos que poderiam ser sistematizados e transformados em procedimentos aplicáveis a artistas que ainda não possuem esse repertório. Assim, observa-se que, para além da gestão interna, a carreira musical depende de processos técnicos e criativos que estruturam a oferta final ao público — processos estes que podem ser aprimorados, padronizados e ensinados por meio de uma metodologia baseada nas engenharias analisadas.

Os resultados referentes ao Objetivo Específico D permitem concluir que a integração entre Engenharia de Produção e Engenharia do Entretenimento constitui uma oportunidade concreta e relevante para a organização profissional da carreira musical. Enquanto a primeira fornece bases técnicas para estruturação, eficiência e tomada de decisão, a segunda amplia o entendimento sobre performance, experiência e valor simbólico. Essa convergência fundamenta a metodologia proposta neste trabalho, que utiliza princípios de ambas as áreas para orientar artistas independentes na construção de trajetórias mais consistentes, coordenadas e sustentáveis.

#### **4.5 Construção da metodologia proposta**

A construção da metodologia proposta neste estudo resulta da integração entre três fontes principais: (i) o referencial teórico da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento; (ii) os achados empíricos obtidos por meio das entrevistas com empresárias artísticas; e (iii) as lacunas identificadas na análise da cadeia produtiva da música no Brasil. Essas três dimensões formam o respaldo metodológico que fundamenta o passo a passo aqui apresentado, garantindo coerência científica, relevância prática e aplicabilidade ao contexto da carreira musical independente. Para operacionalizar esse método de forma acessível e replicável, todas as etapas foram organizadas em planilhas estruturadas no Microsoft Excel, com abas específicas para cada macro etapa da metodologia.

A literatura evidenciou que o setor musical sofre com informalidade, ausência de processos e baixa qualificação gerencial, tornando essencial a adoção de ferramentas que auxiliem no diagnóstico, planejamento, execução e controle das atividades. As entrevistas reforçaram essa necessidade ao demonstrar que, embora as gestoras obtenham resultados satisfatórios, suas práticas são intuitivas e não sistematizadas, dificultando replicação e escalabilidade. Assim, a metodologia proposta não substitui as práticas existentes, mas organiza, padroniza e traduz em procedimentos claros os princípios que já sustentam carreiras bem estruturadas,

tornando-os acessíveis a artistas em diferentes estágios e passíveis de registro e acompanhamento nas planilhas desenvolvidas.

A metodologia é composta por seis macro etapas sequenciais, baseadas em ferramentas consolidadas da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento, que atuam de forma integrada. A lógica do passo a passo foi definida a partir da necessidade de oferecer primeiro uma visão sistêmica (Canvas), depois diretrizes estratégicas (Objetivos), seguida de um diagnóstico aprofundado (SWOT), até chegar à formulação e execução de estratégias (Estratégias e 5W2H) e, por fim, ao acompanhamento de resultados (Indicadores). Embora ferramentas como a SWOT sejam diagnósticas, elas não iniciam o processo porque dependem de informações estruturadas previamente — razão pela qual o Canvas antecede a análise situacional. Assim, a sequência não é arbitrária, mas orientada pela lógica das engenharias, respeitando o fluxo natural de tomada de decisão: compreender → direcionar → diagnosticar → planejar → executar → monitorar.

A seguir, cada etapa é detalhada, incluindo sua finalidade, modo de preenchimento e relação com as áreas da Engenharia de Produção, bem como sua correspondência nas abas específicas da planilha em Excel.

#### 4.5.1 Macro etapa 1 — Business Model Canvas

O Canvas constitui a etapa inicial da metodologia por oferecer uma visão sistêmica da carreira musical como modelo de negócio. Ele permite identificar elementos essenciais como proposta de valor, segmentação de público, canais de distribuição, fontes de receita, parcerias e estrutura de custos.

Como preencher:

O artista ou gestor deve completar os nove blocos do Canvas respondendo a perguntas norteadoras sobre oferta, recursos, atividades, relacionamentos e monetização. A ferramenta pode ser preenchida na aba da planilha orientada a essa ferramenta.

Figura 4 – Modelo de negócios Canvas



Fonte: Autoria própria (2025).

#### 4.5.2 Macro etapa 2 — Definição de Objetivos Estratégicos por Área

Com o modelo de negócio mapeado, a segunda etapa consiste na definição de objetivos específicos para as áreas que compõem a carreira: direção artística, marketing, produção executiva e comercial.

Como preencher:

Os objetivos devem ser definidos observando cada área da carreira como um setor de uma organização. Assim, o preenchimento exige identificar quais resultados cada área precisa entregar para que a carreira avance de forma equilibrada.

Figura 5 – Definição de objetivos por área

| Os Quatro Pilares da Carreira Musical: Definição de Objetivos por Área |  |                     |
|--|--|---------------------|
| ÁREA DA CARREIRA   | DESCRIÇÃO  | OBJETIVO ESPECÍFICO |
| Direção artística  | Cuida da identidade musical, estética e repertório do artista.   |                     |
| Produção executiva   | Responsável pela organização, orçamento e execução dos projetos. |                     |
| Marketing  | Gere visibilidade e engajamento com o público.                   |                     |
| Comercial  | Atua na geração de receita e na ampliação de parcerias.          |                     |

Fonte: Autoria própria (2025).

#### 4.5.3 Macro etapa 3 — Análise SWOT: diagnóstico estratégico

Com os objetivos delimitados, torna-se possível realizar um diagnóstico mais refinado por meio da Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), traduzida como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, que

identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas à carreira. Esta etapa conecta as dimensões internas (competências, limitações estruturais, recursos disponíveis) às dimensões externas (tendências do mercado, nichos, riscos comerciais, mudanças tecnológicas).

Como preencher:

Identificar elementos de cada quadrante com base no Canvas, no histórico do artista, na orientação dos objetivos e nas características do mercado para identificar as Forças e Fraquezas do ambiente interno, e as Oportunidades e Ameaças do ambiente externo.

**Figura 6 – Análise SWOT**

| ANÁLISE SWOT |  |           |  |               |  |         |  |
|--------------|--|-----------|--|---------------|--|---------|--|
| FORÇAS       |  | FRAQUEZAS |  | OPORTUNIDADES |  | AMEAÇAS |  |
| S1           |  | W1        |  | O1            |  | T1      |  |
| S2           |  | W2        |  | O2            |  | T2      |  |
| S3           |  | W3        |  | O3            |  | T3      |  |
| S4           |  | W4        |  | O4            |  | T4      |  |
| S5           |  | W5        |  | O5            |  | T5      |  |
| S6           |  | W6        |  | O6            |  | T6      |  |
| S7           |  | W7        |  | O7            |  | T7      |  |
| S8           |  | W8        |  | O8            |  | T8      |  |
| S9           |  | W9        |  | O9            |  | T9      |  |
| S10          |  | W10       |  | O10           |  | T10     |  |
| S11          |  | W11       |  | O11           |  | T11     |  |
| S12          |  | W12       |  | O12           |  | T12     |  |
| S13          |  | W13       |  | O13           |  | T13     |  |
| S14          |  | W14       |  | O14           |  | T14     |  |
| S15          |  | W15       |  | O15           |  | T15     |  |

Fonte: Autoria própria (2025).

#### 4.5.4 Macro etapa 4 — Formulação das Estratégias

A partir da SWOT, são definidas estratégias que conectam os objetivos às condições reais identificadas no diagnóstico. As estratégias podem incluir ações de marketing, reorganização financeira, novos produtos, otimização de processos e ampliação de parcerias.

Como preencher:

Utilizar combinações da SWOT (FO, DO, FA, DA) para gerar estratégias coerentes e executáveis, que levarão o artista a alcançar os objetivos determinados.

Figura 7 – Definição de estratégias

| ESTRATÉGIAS |  | IMPACTO | VIABILIDADE |
|-------------|--|---------|-------------|
| E1          |  |         |             |
| E2          |  |         |             |
| E3          |  |         |             |
| E4          |  |         |             |
| E5          |  |         |             |
| E6          |  |         |             |
| E7          |  |         |             |
| E8          |  |         |             |
| E9          |  |         |             |
| E10         |  |         |             |

Fonte: Autoria própria (2025).

#### 4.5.5 Macro etapa 5 — Plano de Ação 5W2H: operacionalização das estratégias

As estratégias são então convertidas em ações mensuráveis, seguindo a lógica do gerenciamento de projetos derivada da Engenharia de Produção. Entram aqui responsáveis, cronogramas, prazos e prioridades. Essa etapa aproxima o método da vida real da carreira, facilitando sua implementação.

O 5W2H detalha a execução das estratégias, definindo:

*What* (o que será feito), *Why* (porque), *Who* (quem), *When* (quando), *Where* (onde), *How* (como) e *How much* (custo).

Como preencher:

Cada estratégia se transforma em uma ou mais tarefas estruturadas com responsáveis, prazos e recursos.

Figura 8 – Plano de ação das estratégias

|    | PLANO DE AÇÃO (5W2H) |                |               |                |             |             |                          |
|----|----------------------|----------------|---------------|----------------|-------------|-------------|--------------------------|
|    | What (O quê?)        | Why (Por quê?) | Where (Onde?) | When (Quando?) | Who (Quem?) | How (Como?) | How much (Quanto custa?) |
| E1 |                      |                |               |                |             |             |                          |
| E2 |                      |                |               |                |             |             |                          |
| E3 |                      |                |               |                |             |             |                          |
| E4 |                      |                |               |                |             |             |                          |

Fonte: Autoria própria (2025).

#### 4.5.6 Macro etapa 6 — Indicadores de Desempenho: monitoramento e melhoria contínua

Por fim, a metodologia incorpora de forma sutil — porém essencial — um sistema de avaliação das estratégias, com definição de indicadores, metas e fontes de dados. Essa etapa é central porque cria o ponto de transição entre estratégia e gestão propriamente dita. Ou seja, somente quando uma estratégia possui indicador, meta e fonte de verificação, ela se torna gerenciável ao longo do tempo.

Como preencher:

Definir métricas mensuráveis, periodicidade de análise e metas. Indicadores podem ser acompanhados em planilhas ou em outras plataformas.

**Figura 9 – Avaliação das estratégias**

|    | AVALIAÇÃO |      |                |
|----|-----------|------|----------------|
|    | INDICADOR | META | FONTE DE DADOS |
| E1 |           |      |                |
| E2 |           |      |                |
| E3 |           |      |                |
| E4 |           |      |                |

**Fonte: Autoria própria (2025).**

#### 4.5.7 Exemplo de aplicação prática da metodologia proposta

Com o intuito de demonstrar a aplicabilidade, a clareza operacional e o potencial de replicação da metodologia desenvolvida, apresenta-se a seguir um exemplo real de preenchimento das etapas utilizando os dados obtidos em uma entrevista com um artista local. Esse artista, aqui identificado como Artista X, encontra-se em fase de consolidação profissional e representa de forma fiel os desafios e características predominantes no mercado musical independente. A escolha desse caso é metodologicamente pertinente por duas razões: primeiro, porque permite validar a metodologia em um contexto concreto, revelando sua capacidade de orientar decisões reais; segundo, porque possibilita observar como as ferramentas da Engenharia de Produção podem ser traduzidas para a prática cotidiana da gestão de carreira musical.

O exemplo não tem a finalidade de avaliar o artista, mas de ilustrar como cada macro etapa — Canvas, Objetivos, SWOT, Estratégias, 5W2H e Indicadores — pode ser preenchida e articulada para produzir diagnóstico, direção estratégica, plano de ação e mecanismos de acompanhamento. Para fins didáticos, as informações foram sintetizadas e apresentadas em formato de quadros, alinhando-se ao modelo de planilhas em Excel desenvolvido como suporte à metodologia. O caso, portanto, funciona como uma demonstração aplicada do método, evidenciando sua capacidade de estruturar carreiras distintas e reforçando seu potencial como ferramenta gerencial para artistas, empresários e consultores.

#### 4.5.7.1 Macro etapa 1 – Preenchimento do Canvas (exemplo aplicado)

A primeira etapa da metodologia consiste no mapeamento inicial do modelo de negócios do artista, utilizando o Business Model Canvas adaptado ao contexto musical. A Figura X apresenta o Canvas preenchido com base na entrevista realizada com o artista local, denominado aqui artista X. O preenchimento foi realizado a partir das informações fornecidas pelo próprio artista, organizadas em nove blocos que compõem a lógica estrutural do seu modelo de negócio atual.

O bloco central, referente à Proposta de Valor, destaca a intenção principal do artista: “Proporcionar momentos felizes a quem ouve minha música”. Essa formulação reflete um posicionamento emocional e experiencial, alinhado aos princípios da Engenharia do Entretenimento, que enfatiza a entrega de valor simbólico, afetivo e performático ao público.

Nos blocos à direita, observa-se a definição dos segmentos de clientes, que abrangem contratantes de casas de shows e bares (A e B), contratantes de eventos particulares e o público geral. Esses segmentos revelam uma atuação diversificada, característica de artistas independentes que ocupam diferentes nichos simultaneamente. O relacionamento com clientes, descrito como humanização e empatia, destaca o foco na experiência e na criação de vínculos — elemento crucial do setor musical contemporâneo. Os canais de comunicação identificados incluem redes sociais e divulgação boca a boca, refletindo tanto estratégias digitais quanto tradicionais.

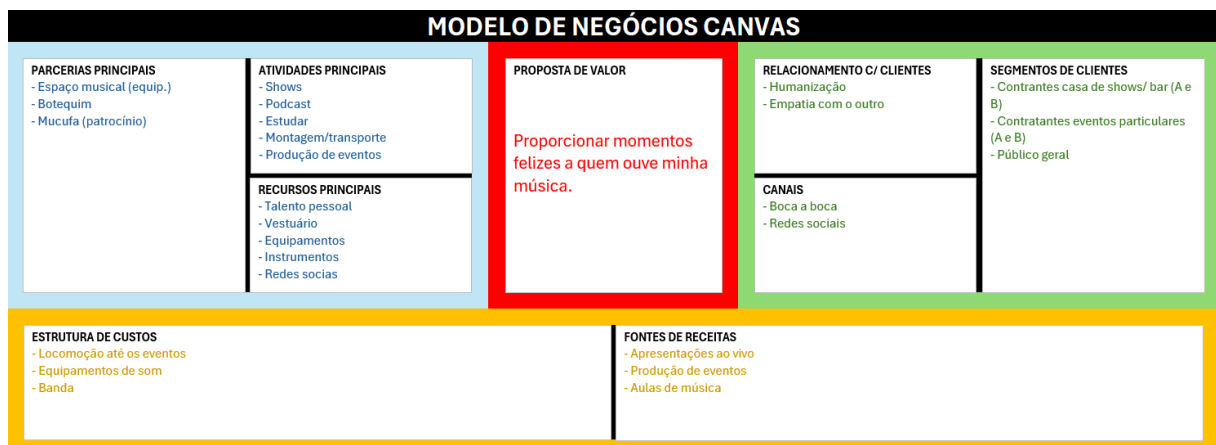
Nos blocos à esquerda, o Canvas registra as parcerias principais, como espaços musicais, bares e patrocinadores locais, fundamentais para a viabilização financeira e logística das atividades. As atividades principais incluem shows, podcast,

estudo, montagem e transporte de equipamentos e produção de eventos, indicando que o artista desempenha múltiplas funções — fenômeno amplamente observado no mercado independente. Os recursos principais citados pelo artista incluem talento pessoal, vestuário, equipamentos, instrumentos e redes sociais, que constituem os ativos essenciais para a realização de suas atividades.

Na parte inferior do Canvas, foram identificadas a estrutura de custos, concentrada em locomoção, equipamentos de som e banda, e as fontes de receita, que incluem apresentações ao vivo, produção de eventos e aulas de música. Este conjunto demonstra um modelo financeiro típico do artista independente brasileiro, altamente dependente da performance ao vivo, com receitas complementares oriundas de atividades paralelas.

O preenchimento do Canvas, portanto, revela um modelo de negócio multifacetado e coerente com a realidade do mercado independente, oferecendo uma visão sistêmica do funcionamento atual da carreira do artista. Essa visão inicial servirá como base para as etapas seguintes da metodologia, nas quais serão definidos objetivos, diagnosticados pontos críticos e formuladas estratégias para o aprimoramento da carreira.

**Figura 10 – Preenchimento do Canvas**



Fonte: Autoria própria (2025).

#### 4.5.7.2 Macro etapa 2 – Definição dos Objetivos Estratégicos por Área (exemplo aplicado)

A segunda etapa da metodologia consiste na definição dos objetivos estratégicos por área da carreira, entendendo a carreira musical como um sistema organizacional dividido em setores de atuação. Para o Artista X, foram adotados os quatro pilares fundamentais propostos na metodologia — direção artística, produção

executiva, marketing e área comercial — cada um responsável por um conjunto distinto de entregas e resultados. Esses objetivos foram registrados na planilha correspondente no Excel, que permite acompanhamento, priorização e atualização contínua.

No pilar da direção artística, responsável pela identidade musical, estética e repertório do artista, o objetivo definido foi a organização musical da roda de samba. Esse objetivo orienta a estruturação da linguagem musical, da seleção de repertório e da coerência artística das apresentações, garantindo consistência estética e qualidade performática.

Na área de produção executiva, que trata da organização, orçamento e execução dos projetos, o objetivo estabelecido pelo artista foi estruturar a equipe técnica para os eventos. Esse direcionamento reflete a necessidade de profissionalizar operações, reduzir improvisos e garantir condições técnicas adequadas para apresentações de maior qualidade.

No pilar de marketing, cuja função é gerar visibilidade, posicionamento e engajamento com o público, definiu-se como objetivo criar uma linha editorial e ampliar a presença digital. O foco, nesse caso, é fortalecer a comunicação, padronizar conteúdos e aumentar a recorrência e a eficácia das interações nas redes sociais, que são um dos principais canais do artista.

Por fim, na área comercial, que atua na geração de receita e ampliação de parcerias, o objetivo estabelecido foi expandir as vendas da roda de samba. Esse objetivo busca ampliar contratos, aumentar oportunidades de apresentações e consolidar a roda como produto comercial escalável.

A definição desses objetivos evidencia como a metodologia permite traduzir a realidade do artista em metas estruturadas por área, garantindo coerência interna e facilitando a etapa de diagnóstico (SWOT) e, posteriormente, a formulação de estratégias e planos de ação. Cada objetivo funciona como um vetor de direcionamento, orientando prioridades e organizando o fluxo de trabalho em torno de entregas claras.

**Figura 11 – Definição de objetivos preenchidos**

| <b>Os Quatro Pilares da Carreira Musical: Definição de Objetivos por Área</b> |  |  |
|---|--|--|
| <b>ÁREA DA CARREIRA</b>   | <b>DESCRIÇÃO</b>   | <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>                         |
| Direção artística   | Cuida da identidade musical, estética e repertório do artista.   | Organização musical da roda de samba               |
| Produção executiva  | Responsável pela organização, orçamento e execução dos projetos. | Estruturar a equipe técnica para os eventos        |
| Marketing   | Gere visibilidade e engajamento com o público.                   | Criar linha editorial e ampliar a presença digital |
| Comercial   | Atua na geração de receita e na ampliação de parcerias.          | Expandir vendas da roda de samba                   |

**Fonte: Autoria própria (2025).**

#### 4.5.7.3 Macro etapa 3 – Análise SWOT (exemplo aplicado)

A terceira macro etapa da metodologia consiste na realização da análise SWOT, que permite identificar de forma estruturada os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam o desenvolvimento da carreira do artista. Para o Artista X, as informações foram organizadas em planilha específica no Excel, facilitando visualização, atualização contínua e integração com as etapas subsequentes de formulação estratégica.

No quadrante das forças, destacam-se elementos associados à consolidação da presença do artista no mercado local: fidelização dos clientes (S1), versatilidade musical (S2), experiência prévia no setor (S3), público forte (S4), participação em projetos financiados por leis de incentivo (S5) e a existência de uma roda de samba já estruturada como produto artístico (S6). Esses fatores revelam um capital simbólico e estrutural relevante, que sustenta o atual posicionamento do artista e abre possibilidades de expansão.

As fraquezas, por sua vez, evidenciam desafios internos que limitam o crescimento sustentável da carreira. Entre elas, identificam-se a falta de nicho específico (W1), fragilidades na gestão financeira (W2) e baixa regularidade nas redes sociais (W3). Tais aspectos demonstram ausência de processos organizados e impacto direto em áreas como comercial, comunicação e planejamento — lacunas amplamente observadas no setor de música independente, conforme discutido no referencial teórico.

No campo das oportunidades, foram identificados elementos externos que podem ser explorados estrategicamente: editais e leis de incentivo (O1), eventos de maior porte ou categoria A (O2), expansão geográfica para cidades vizinhas (O3) e

oportunidades no audiovisual (O4). Essas oportunidades representam vias de crescimento que dependem de preparação técnica, comunicação consistente e adequação do produto artístico às exigências dos novos mercados.

Por fim, as ameaças incluem fatores externos que podem dificultar o avanço da carreira: falta de engajamento nas redes sociais (T1) e ausência de cooperação entre músicos locais (T2). Essas ameaças afetam diretamente a visibilidade do artista, o alcance de parcerias e o fluxo de oportunidades — pontos críticos para profissionais que dependem de circulação e presença digital.

A elaboração da matriz SWOT para o Artista X permite não apenas compreensão profunda de sua situação atual, mas também fornece base sólida para a formulação das estratégias que serão apresentadas na etapa seguinte. A metodologia transforma percepções dispersas em informação organizada, facilitando a tomada de decisões e orientando o planejamento macro e micro da carreira musical.

**Figura 12 – Análise SWOT preenchida**

| ANÁLISE SWOT |                            |           |                             |               |                   |         |                                   |
|--------------|----------------------------|-----------|-----------------------------|---------------|-------------------|---------|-----------------------------------|
| FORÇAS       |                            | FRAQUEZAS |                             | OPORTUNIDADES |                   | AMEAÇAS |                                   |
| S1           | Fidelização dos clientes   | W1        | Falta de nicho específico   | O1            | Leis de incentivo | T1      | Falta de engajamento redes        |
| S2           | Versatilidade musical      | W2        | Gestão financeira           | O2            | Eventos tipo A    | T2      | Falta de cooperação entre músicos |
| S3           | Experiência pessoal        | W3        | Frequência de redes sociais | O3            | Cidades vizinhas  | T3      |                                   |
| S4           | Público forte              | W4        |                             | O4            | Audiovisual       | T4      |                                   |
| S5           | Projetos leis de incentivo | W5        |                             | O5            |                   | T5      |                                   |
| S6           | Roda de samba              | W6        |                             | O6            |                   | T6      |                                   |
| S7           |                            | W7        |                             | O7            |                   | T7      |                                   |
| S8           |                            | W8        |                             | O8            |                   | T8      |                                   |
| S9           |                            | W9        |                             | O9            |                   | T9      |                                   |
| S10          |                            | W10       |                             | O10           |                   | T10     |                                   |
| S11          |                            | W11       |                             | O11           |                   | T11     |                                   |
| S12          |                            | W12       |                             | O12           |                   | T12     |                                   |

**Fonte: Autoria própria (2025).**

#### 4.5.7.4 Macro etapa 4 – Formulação das Estratégias (exemplo aplicado)

A quarta macro etapa da metodologia consiste na formulação das estratégias a partir da integração entre:

- (a) os objetivos definidos na etapa anterior;
- (b) o diagnóstico realizado pela análise SWOT;
- (c) as demandas práticas observadas no cotidiano do artista entrevistado.

No caso do Artista X, as estratégias foram registradas em planilha específica no Excel e representam ações de nível tático, destinadas a reduzir fraquezas, potencializar forças, explorar oportunidades e mitigar ameaças. A formulação das estratégias segue o princípio da Engenharia de Produção de transformar diagnósticos em ações estruturadas e orientadas à melhoria contínua.

A estratégia E1 – Cronograma de posts musicais/bastidores para as redes sociais decorre diretamente da fraqueza identificada em relação à baixa frequência de publicações (W3) e da ameaça representada pela falta de engajamento digital (T1). Trata-se de uma ação que visa profissionalizar o fluxo comunicacional e fortalecer a presença digital, atendendo ao objetivo estratégico de ampliar a visibilidade do artista.

A estratégia E2 – Gestão financeira para audiovisual e criação de orçamento específico responde à fraqueza relacionada à gestão financeira (W2) e à oportunidade de ampliar a produção audiovisual (O4). A ação visa organizar os recursos e possibilitar investimentos mais estruturados na imagem artística, ampliando a competitividade do artista no ambiente digital.

A estratégia E3 – Criar arranjos e realizar ensaios está associada ao pilar da direção artística, fortalecendo as forças relacionadas à versatilidade musical (S2) e ao repertório já consolidado com o público da roda de samba (S6). Essa estratégia contribui diretamente para a melhoria do produto artístico, potencializando sua entrega de valor ao público.

A estratégia E4 – Montar a equipe técnica para o melhor cenário deriva da necessidade observada na etapa de objetivos de estruturar a produção executiva, ao mesmo tempo em que organiza um recurso crítico que impacta diretamente a qualidade dos eventos. A presença de equipe técnica minimiza riscos operacionais, melhora a experiência de palco e cria condições para exploração de oportunidades em eventos de maior porte (O2).

A estratégia E5 – Priorizar a divulgação das rodas de samba nas redes sociais integra forças existentes, como o público forte (S4) e a consolidação da roda de samba (S6), ao mesmo tempo em que responde à necessidade de maior constância digital. Essa estratégia visa articular o produto mais sólido da carreira com esforços de comunicação e engajamento.

A estratégia E6 – Contratação de estagiário para marketing e vendas atua sobre duas fraquezas simultaneamente: baixa frequência de comunicação digital (W3) e fragilidade na área comercial, contribuindo também para mitigar a ameaça da falta de cooperação e divulgação entre músicos (T2). Trata-se de um movimento de profissionalização da gestão e redistribuição de tarefas, reduzindo a sobrecarga operacional do artista.

Por fim, a estratégia E7 – Planilha de vendas e gestão financeira reforça o esforço de sistematização da carreira, permitindo controle sobre entradas, saídas,

previsão de fluxo de caixa e projeção de metas financeiras. A ação responde diretamente à fraqueza W2 e constitui etapa essencial na estrutura da metodologia, alinhando a prática do artista às ferramentas clássicas da Engenharia de Produção.

Conjuntamente, essas estratégias demonstram como o método transforma informações dispersas do diagnóstico em ações gerenciáveis, prioritárias e orientadas ao crescimento. Elas servirão de base para o plano de ação (5W2H) desenvolvido na próxima macro etapa.

**Figura 13 – Estratégias preenchidas**

| ESTRATÉGIAS |   |
|-------------|---|
| E1          | Cronograma de posts musicais/bastidores para as redes sociais   |
| E2          | Gestão financeira para audiovisual/Orçamento para o audiovisual |
| E3          | Criar arranjos e realizar ensaios                               |
| E4          | Montar a equipe técnica para o melhor cenário                   |
| E5          | Priorizar rodas de samba nas redes sociais                      |
| E6          | Contratação de estagiário para marketing e vendas               |
| E7          | Planilha de vendas e gestão financeira                          |
| E8          |   |
| E9          |   |
| E10         |   |

**Fonte: Autoria própria (2025).**

#### 4.5.7.5 Macro etapa 5 – Plano de Ação (5W2H) (exemplo aplicado)

A quinta macro etapa da metodologia consiste na tradução das estratégias em ações concretas, por meio da ferramenta 5W2H, amplamente utilizada na Engenharia de Produção para organização, detalhamento e execução de processos. Essa etapa transforma diretrizes estratégicas em atividades operacionais, permitindo clareza sobre o que será feito, por qual razão, por quem, onde, quando, de que forma e com quais recursos. No contexto da carreira musical, o 5W2H é fundamental para reduzir improvisos, definir rotinas e garantir previsibilidade na gestão.

No caso do Artista X, cada estratégia priorizada na macro etapa anterior foi desdobrada em um plano de ação específico e registrado em planilha no Excel, conforme apresentado na Figura 13. A ferramenta possibilita visualizar a execução de maneira integrada, tornando o processo replicável e adaptável para qualquer período de planejamento.

A estratégia E1 – Criar e executar um cronograma de posts musicais e bastidores foi detalhada no 5W2H com foco em fortalecer a presença digital e melhorar

o engajamento nas redes sociais. As ações incluem planejamento semanal, criação de conteúdo e gravação de bastidores, executadas pelo artista em conjunto com o estagiário de marketing. Os custos foram estimados considerando possíveis investimentos em produção audiovisual.

A estratégia E6 – Contratar estagiário para apoiar marketing e vendas foi estruturada como uma ação operacional cuja finalidade é ampliar prospecção, organizar contatos e gerar novas oportunidades comerciais. O 5W2H indica que a contratação deve ocorrer em até 30 dias, com treinamento e repasse das tarefas conduzidos diretamente pelo artista. O custo mensal foi estimado considerando uma bolsa compatível com a realidade local.

A estratégia E2 – Criar planilha de gestão financeira e orçamento para audiovisual foi detalhada com ênfase na necessidade de controle, categorização de despesas e definição de rotina financeira. Por se tratar de uma ação de organização interna, não prevê custos adicionais, dependendo apenas da implementação da planilha e do compromisso com sua atualização periódica.

A estratégia E3 – Criar arranjos e realizar ensaios foi desdobrada em prática técnica e artística, envolvendo estudo individual e ensaios coletivos. O plano de ação considera ensaios semanais, realizados em estúdio ou na residência do artista, com custos variáveis conforme necessidade de pagar aluguel de estúdio.

A estratégia E4 – Montar equipe técnica para os eventos foi operacionalizada como ação essencial para profissionalizar a performance ao vivo, minimizar falhas e elevar a qualidade das entregas. O plano prevê identificação da equipe, testes e consolidação do time em um prazo de até dois meses, com custos estimados por evento.

A estratégia E5 – Priorizar as rodas de samba na comunicação foi detalhada no 5W2H como uma ação contínua de fortalecimento do produto principal do artista. A execução envolve postagens semanais, cobertura dos eventos e criação de linha editorial específica, o que contribui para atrair mais público e novos contratantes.

Por fim, a estratégia E7 – Implementar planilha de vendas e acompanhamento comercial foi estruturada como uma atividade imediata, voltada ao controle sistemático de oportunidades, conversões e resultados comerciais. As ações incluem inserção semanal de dados e realização de follow-up, executadas pelo estagiário e monitoradas pelo artista.

O 5W2H, portanto, cumpre papel central no processo metodológico, pois transforma o diagnóstico e a estratégia em atividades claramente definidas, monitoráveis e financeiramente dimensionadas. Essa etapa permite que a carreira deixe de operar de forma intuitiva e passe a funcionar como um sistema planejado, organizado e orientado à melhoria contínua — princípio fundamental da Engenharia de Produção aplicado ao setor musical.

**Figura 14 – Plano de ação preenchido**

| PLANO DE AÇÃO (5W2H) |  |   |                                 |                          |                                   |   |   |
|----------------------|--|---|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|---|---|
|                      | What (O quê?)  | Why (Por quê?)  | Where (Onde?)                   | When (Quando?)           | Who (Quem?)                       | How (Como?)   | How much (Quanto custa?)                                    |
| E1                   | Criar e executar cronograma de posts musicais e bastidores       | Para ampliar presença digital e fortalecer relacionamento com o público       | Instagram                       | 3 meses                  | Artista e estagiário de marketing | Planejamento semanal, criação de conteúdo, gravação de bastidores             | R\$ 0 a R\$ 300/mês (produção audiovisual)                  |
| E6                   | Contratar estagiário para apoiar marketing e vendas              | Para ampliar prospecção, organizar contatos e gerar mais oportunidades        | Casa do artista e apresentações | Contratação em 30 dias   | Artista                           | Seleção, treinamento e repasse de tarefas administrativas                     | R\$ 800 a R\$ 1.200/mês (bolsa)                             |
| E2                   | Criar planilha de gestão financeira e orçamento para audiovisual | Para organizar receitas e despesas, controlar custos e planejar investimentos | Excel                           | Implementação em 15 dias | Artista                           | Criação da planilha, categorização de custos e definição de rotina financeira | 0   |
| E3                   | Criar arranjos e realizar ensaios                                | Para aprimorar a entrega artística e fortalecer o produto musical             | Estúdio ou casa                 | Ensaio semanais          | Artista e banda                   | Estudo individual, ensaio coletivo e ajustes de arranjos                      | R\$ 150 a R\$ 300 por ensaio (se houver aluguel de estúdio) |
| E4                   | Montar equipe técnica para os eventos                            | Para melhorar qualidade, reduzir imprevistos e ampliar profissionalização     | Diferentes casas de show        | Nos próximos 2 meses     | Artista                           | Identificação de equipe, testes e consolidação do time                        | R\$ 0 a R\$ 400/evento                                      |
| E5                   | Priorizar rodas de samba na comunicação                          | Para fortalecer o produto principal e atrair mais público e contratantes      | Instagram e eventos             | Postagens semanais       | Artista e estagiário              | Criação de linha editorial específica e cobertura dos eventos                 | R\$ 0 a R\$ 200/mês   |
| E7                   | Implementar planilha de vendas e acompanhamento comercial        | Para controlar oportunidades, conversões e evolução das vendas                | Excel                           | Implementação imediata   | Estagiário/Artista                | Inserção semanal de contatos, follow-up e organização de dados                | 0   |

**Fonte: Autoria própria (2025).**

#### 4.5.7.6 Macro etapa 6 – Indicadores de Desempenho (exemplo aplicado)

A sexta macro etapa da metodologia consiste na definição e no acompanhamento dos indicadores de desempenho, etapa essencial para garantir o monitoramento contínuo, a avaliação da eficácia das ações e a correção de rumos quando necessário. Os indicadores permitem transformar a carreira musical em um sistema gerenciável, no qual decisões são tomadas com base em dados e não apenas em percepções subjetivas. Essa etapa encerra o ciclo metodológico, articulando os princípios da Engenharia de Produção à prática cotidiana da gestão artística.

Para o Artista X, cada estratégia priorizada foi associada a um indicador, a uma meta e a uma fonte de dados, conforme registrado na planilha específica no Excel. Essa organização facilita a visualização de resultados, amplia a capacidade de

diagnóstico e permite replicação estruturada do processo em ciclos periódicos (mensais, trimestrais ou semestrais).

O indicador da estratégia E1 – Engajamento no Instagram (%) foi definido a partir da necessidade de aprimorar a presença digital do artista, sendo monitorado pelos Insights da plataforma. A meta estabelecida — aumentar o engajamento em 20% — permite analisar o impacto do cronograma de postagens e das ações de marketing digital.

Na estratégia E6 – Número de oportunidades comerciais geradas, o indicador corresponde ao volume de novos contatos ou propostas captadas mensalmente. A meta de “5 novos contatos comerciais por mês” foi registrada na planilha de vendas, fortalecendo o vínculo entre ações de prospecção e expansão comercial.

Para E2 – Controle financeiro estruturado, o indicador refere-se à manutenção de um balanço mensal organizado, com acompanhamento sistemático das entradas e saídas. A fonte de dados é a própria planilha financeira, que consolida a rotina de gestão e viabiliza decisões mais precisas sobre investimentos.

O indicador relativo à estratégia E3 – Qualidade artística do repertório está associado ao repertório completo para apresentações de 60 minutos. A fonte de dados é a agenda de ensaios, que permite acompanhar a evolução artística e o desenvolvimento dos arranjos.

A estratégia E4 – Eficiência operacional nos eventos utiliza como indicador a formação de uma equipe mínima de suporte. A agenda de eventos funciona como fonte de verificação, ao registrar a estabilidade e a qualidade das condições técnicas durante as apresentações.

O indicador da estratégia E5 – Alcance e público das rodas de samba foi estabelecido como aumento de 30% no público. As métricas utilizadas incluem dados das redes sociais e observações do público presencial, permitindo comparação entre ciclos mensais e análise de impacto das ações de comunicação.

Por fim, para E7 – Organização comercial, o indicador é a atualização mensal da planilha de vendas. Esse controle proporciona visão clara do funil comercial, do avanço das negociações e do comportamento do mercado em que o artista está inserido.

Em conjunto, os indicadores selecionados demonstram como a metodologia transforma ações dispersas em um sistema integrado de acompanhamento, fornecendo subsídios para tomada de decisão e para avaliação contínua da carreira

musical. A adoção desse conjunto de métricas facilita a replicação do método, fortalece a profissionalização da gestão e cria um ciclo sustentável de planejamento, execução e melhoria contínua.

**Figura 15 – Indicadores preenchidos**

|    | AVALIAÇÃO                                  |   |                                  |
|----|--|---|----------------------------------|
|    | INDICADOR                                  | META                                    | FONTE DE DADOS                   |
| E1 | Engajamento no Instagram (+ %)             | Aumentar engajamento em 20%             | Métricas do Instagram (Insights) |
| E6 | Número de oportunidades comerciais geradas | 5 novos contatos comerciais por mês     | Planilha de vendas               |
| E2 | Controle financeiro estruturado            | Balanço mensal organizado               | Planilha financeira              |
| E3 | Qualidade artística do repertório          | Repertório completo para show de 60 min | Agenda de ensaios                |
| E4 | Eficiência operacional nos eventos         | Formar equipe mínima de suporte         | Agenda de eventos                |
| E5 | Alcance e público das rodas de samba       | Aumentar público em 30%                 | Redes sociais e dados de público |
| E7 | Organização comercial                      | Planilha atualizada mensalmente         | Planilha de vendas               |

**Fonte: Autoria própria (2025).**

#### 4.5.8 Considerações Finais sobre a Metodologia Proposta

A metodologia desenvolvida neste estudo demonstra que a gestão de carreiras musicais pode ser estruturada a partir dos princípios da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento, traduzindo conceitos tradicionalmente aplicados a sistemas produtivos para a realidade artística. O processo metodológico, dividido em seis macro etapas — Canvas, Objetivos Estratégicos, SWOT, Estratégias, Plano de Ação (5W2H) e Indicadores — cria um ciclo contínuo de organização, planejamento, execução e controle, permitindo que a carreira musical seja gerida como um sistema coerente, mensurável e replicável.

O uso de planilhas estruturadas no Microsoft Excel reforça o caráter prático da proposta, tornando o método acessível a artistas, gestores e consultores, independentemente do grau de maturidade profissional. Essa ferramenta permite visualizar de forma integrada as etapas, atualizar dados continuamente e acompanhar

a evolução dos resultados ao longo do tempo, fortalecendo o processo decisório e reduzindo a dependência de improvisos — uma das fragilidades mais recorrentes no setor, conforme demonstrado no referencial teórico e nas entrevistas.

A aplicação prática realizada com o Artista X evidenciou que a metodologia é adaptável a diferentes realidades, permitindo mapear o modelo de negócio, diagnosticar lacunas, estabelecer metas claras, construir estratégias coerentes e transformar diretrizes em ações efetivamente executáveis. Os indicadores definidos completam o ciclo metodológico, permitindo avaliar com precisão se as ações adotadas estão produzindo os efeitos desejados e orientando ajustes quando necessário. Essa lógica aproxima a gestão artística da lógica de melhoria contínua defendida pela Engenharia de Produção, demonstrando que a criatividade pode — e deve — coexistir com processos estruturados.

A metodologia proposta não pretende substituir a sensibilidade artística nem engessar processos criativos, mas oferecer suporte técnico para que eles se tornem sustentáveis, organizados e capazes de gerar resultados consistentes ao longo do tempo. Nesse sentido, o método contribui para reduzir a vulnerabilidade estrutural presente na carreira de muitos artistas independentes, ampliando suas possibilidades de inserção no mercado, de diversificação de receitas e de estabilidade profissional.

Assim, as considerações finais sobre a metodologia revelam que sua principal contribuição está na integração entre conhecimento técnico e prática artística, possibilitando que a carreira musical seja compreendida, planejada e executada como um empreendimento complexo, dinâmico e alinhado à contemporaneidade. As macros etapas formam um percurso claro, replicável e fundamentado teoricamente, oferecendo ao setor cultural uma ferramenta gerencial robusta, acessível e orientada ao desenvolvimento sustentável das carreiras musicais.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral propor uma metodologia para estruturar a gestão de carreira musical a partir dos conhecimentos da Engenharia de Produção, articulando fundamentos da Engenharia do Entretenimento, literatura especializada e evidências empíricas provenientes de entrevistas com profissionais que atuam diretamente no mercado musical. A partir dessa integração, buscou-se compreender as lacunas existentes na gestão de carreiras artísticas e oferecer um método replicável, aplicável e alinhado às necessidades contemporâneas do setor.

O Objetivo Específico A — caracterizar as áreas de atuação da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento — foi alcançado ao demonstrar que ambas as engenharias possuem contribuições diretas para a organização, o planejamento, a experiência do público e a sustentabilidade das carreiras artísticas. Enquanto a Engenharia de Produção oferece ferramentas de estruturação, otimização, controle e melhoria contínua, a Engenharia do Entretenimento amplia a compreensão sobre a entrega de valor simbólico, emocional e experiencial, elementos centrais no setor musical.

O Objetivo Específico B — analisar a cadeia produtiva da música no Brasil e suas mudanças ao longo dos anos — também foi atendido. A análise revelou uma transformação profunda no modelo de negócios musical, marcada pela digitalização, pelo declínio das receitas fonográficas tradicionais e pelo fortalecimento das apresentações ao vivo, especialmente no contexto pós-pandemia. Ficou evidente que a informalidade, a fragmentação do setor e a ausência de processos estruturados ainda representam barreiras significativas para artistas independentes.

O Objetivo Específico C — identificar estratégias e técnicas utilizadas por profissionais de gestão de carreira musical — foi contemplado com a realização e análise de entrevistas semiestruturadas com duas empresárias artísticas. Os resultados indicaram que, embora as profissionais apresentem práticas eficazes, a maioria delas ocorre de maneira intuitiva e não sistematizada, o que limita replicação, expansão e previsibilidade. Essa constatação reforçou a importância de traduzir as práticas gerenciais observadas em procedimentos claros, organizados e metodologicamente fundamentados.

O Objetivo Específico D — identificar oportunidades de aplicação da Engenharia de Produção e da Engenharia do Entretenimento na gestão de carreiras

musicais — foi alcançado ao evidenciar que ambas as áreas podem atuar na definição de processos, indicadores, planejamento estratégico, design de experiência e estruturação de modelos de negócio. As entrevistas confirmaram que lacunas de gestão não resultam de resistência artística, mas da ausência de ferramentas aplicáveis ao cotidiano. Assim, a Engenharia de Produção se mostra capaz de reduzir incertezas, ampliar eficiência e promover sustentabilidade.

Com base na articulação desses quatro objetivos, foi elaborada a metodologia final do estudo, composta por seis macro etapas: (1) Canvas do Modelo de Negócio; (2) Objetivos Estratégicos por Área; (3) Análise SWOT; (4) Formulação de Estratégias; (5) Plano de Ação (5W2H); e (6) Indicadores de Desempenho. A escolha dessas ferramentas fundamentou-se tanto na literatura quanto nos achados empíricos, garantindo coerência e aplicabilidade. Além disso, a aplicação prática realizada com o Artista X demonstrou a viabilidade da proposta, evidenciando que a metodologia não apenas organiza processos, mas também melhora a clareza estratégica e o potencial de crescimento.

A contribuição principal deste trabalho está na integração entre conhecimento técnico e prática artística, oferecendo um caminho estruturado para que músicos independentes possam atuar de forma mais profissional, estratégica e sustentável. A metodologia proposta não substitui a criatividade ou o caráter subjetivo da arte, mas fornece suporte para que essas dimensões encontrem espaço de expressão dentro de um sistema organizado, com metas claras e resultados mensuráveis.

Entretanto, este estudo apresenta limitações. O número reduzido de entrevistas e a aplicação prática em apenas um caso restringem a generalização dos achados. Além disso, a metodologia não foi aplicada por um período prolongado, impossibilitando a medição de impactos de longo prazo. Futuras pesquisas podem ampliar a amostra, aplicar o método em diferentes gêneros musicais e investigar a relação entre indicadores de gestão e crescimento artístico.

Por fim, conclui-se que a Engenharia de Produção possui grande potencial para atuar como ponte entre arte, gestão e sustentabilidade profissional. Ao oferecer ferramentas acessíveis, replicáveis e adaptáveis ao contexto criativo, este trabalho contribui para que artistas independentes possam transformar suas carreiras em empreendimentos estruturados, conscientes e alinhados às exigências do mercado contemporâneo, fortalecendo assim o ecossistema musical brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ABEPRO. **Áreas e subáreas da Engenharia de Produção**. Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2023. Disponível em: <https://www.abepro.org.br/>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BATALHA, Mário Otávio (org.). **Introdução à Engenharia de Produção**. São Paulo: Elsevier, 2008.
- BOCKSTEDT, Jesse C.; KAUFFMAN, Robert J.; RIGGINS, Frederick J. **The move to artist-led online music distribution: explaining structural changes in the digital music market**. Minneapolis: University of Minnesota, Carlson School of Management, 2004. Trabalho submetido à Hawaii International Conference on System Sciences. Disponível em: <https://misrc.umn.edu> .
- CARVALHO, Anita Vasconcelos de. **O Papel do Empresário Artístico na Gestão de Carreiras Musicais Após a Transformação Digital da Indústria da Música**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa) – ESPM/RJ, Rio de Janeiro, 2019.
- CARVALHO, Luiza Lopes; SILVA, Carlos Eduardo Lopes da; BARROS, Carlos Frederico. **Uma análise da indústria do entretenimento sob a ótica do desenvolvimento sustentável**. Universidade Federal Fluminense, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/59116822.pdf> .
- COELHO, André; RIBEIRO, Leticia. **A economia da experiência**. Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica, v. II, n. 1, p. 1–7, 2007.
- DINARDI, Cecilia. **Creativity, informality and cultural work in Rio de Janeiro's favelas**. International Journal of Cultural Policy, v. 24, n. 3, p. 358–374, 2018.
- FIGUEIREDO, Afonso Claudio; ARAÚJO, Luciana Lumyx. **O mercado da música e os desafios da era pós-pandemia**. In: *Economia Criativa: gestão estratégica de setores criativos*. 2022.
- GONÇALVES, Heloísa Helena Albuquerque Borges Quaresma et al. **Reflexões sobre os desafios do engenheiro nas atividades do entretenimento: aspectos das iniciativas brasileiras**. [S. l.], [s. n.], [s. d.].
- GURGEL, Dani. **O novo público da indústria musical: aquele que compra ou aquele que escuta?** Signos do Consumo, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 44–53, 2016.
- HANSON, Guilherme; MELO, Isabela. **Entertainment engineering: contributions to a theoretical framework**. Revista DELOS, v. 8, 2025.
- HENRIQUE, Jonas da Silva; MACHADO, Ana Flávia; ANTIGO, Mariangela Furlan. **Work satisfaction and job permanence in artistic careers: the case of musicians in Belo Horizonte, Brazil**. Journal of Cultural Economics, v. 46, p. 567–592, 2022.
- HESMONDHALGH, D. *The Cultural Industries*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2007.

IFPI – INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. **Global Music Report 2025: State of the Industry**. Londres: IFPI, 2025.

KAMEL, José Augusto Nogueira; SOUZA, Felipe Seixas. **Entretenimento social clube, engenharia de produção e a economia de experiência**. *Sistemas & Gestão – Revista Eletrônica*, v. 7, p. 288–297, 2012.

KISCHINHEVSKY, Marcelo; VICENTE, Eduardo; DE MARCHI, Leonardo. **Em busca da música infinita: os serviços de streaming e os conflitos de interesse no mercado de conteúdos digitais**. *Fronteiras – estudos midiáticos*, v. 17, n. 3, p. 302–311, 2015.

LIMA, Dumara Regina; SIMÕES, André Felipe; MERCEDES, Sonia Seger. **Eventos públicos, ganhos privados: limpeza urbana e gerenciamento de resíduos sólidos urbanos (RSU) no renascimento do Carnaval de rua paulistano**. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, v. 42, p. 242–270, 2017.

MELLO, Gustavo; GOLDENSTEIN, Marcelo. **A música em metamorfose: um mercado em busca de novos modelos de negócio**. *BNDES Setorial*, n. 32, p. 113–152, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NAKANO, Davi N. **A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música**. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 3, p. 627–638, 2010.

NAKANO, Davi N. **Modelagem da produção de conhecimento em ambientes de projeto: o papel dos mecanismos de integração do conhecimento**. 2005. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

OITICICA, Hélio. **Aspiro ao grande labirinto**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

OLIVEIRA, Ana Carolina de. **Gestão estratégica para artistas independentes: desafios do mercado musical digital**. *Revista da Economia Criativa*, v. 12, p. 45–63, 2023.

OLIVEIRA JÚNIOR, Antonio Martins de; NEJAIM, Vinicius Marques; NEJAIM, América Cardoso Barreto Lima. **Desafios regulatórios no ecossistema brasileiro de streaming de música**. *Revista GeSec*, v. 15, n. 1, p. 1365–1384, 2024.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PAIVA, José Eduardo Ramos. **Direito autoral, MP3 e a nova indústria da música**. *Logos – Revista de Comunicação, Imagem e Formatos*, v. 18, n. 2, p. 40–52, 2011.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. **The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

PORTER, Michael E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

SEBRAE. **Música tocando negócios: modelo de negócios aplicado ao setor da música.** Brasília: SEBRAE, 2013.

SILVA, Monique Bezerra da. **Engenharia do Entretenimento e Produção Cultural: uma análise sobre as técnicas e ferramentas em gestão de projetos.** Monografia – UERJ, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SIMÕES, Lucas de Oliveira. **Mudanças recentes na indústria fonográfica: o caso Brasil.** TCC (Ciências Econômicas) – UFRJ, 2021.

SPOTIFY. **Spotify reports first quarter 2025 earnings.** Spotify Newsroom, 29 abr. 2025.

VICENTE, Eduardo. **Indústria da música ou indústria do disco?** Revista GEMInIS, v. 6, n. 2, p. 194–213, 2012.

WESNER, J. W. **Entertainment Engineering.** 2013.