

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Centro De Artes - Faculdade de Música
Curso de Bacharelado em Música – Habilitação em Composição Musical



Trabalho de Conclusão de Curso
Memorial de Composição

Músico empreendedor: Questões aplicadas à inserção de um produto musical no mercado local a partir da estruturação de uma escola de música

Darlan Freitas Pereira

Pelotas, 2021.

Darlan Freitas Pereira

Músico empreendedor: Questões aplicadas à inserção de um produto musical no mercado local a partir da estruturação de uma escola de música

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Composição Musical da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Composição Musical.

Orientador: Prof. Dr. James Correa

Pelotas, 2021.

Darlan Freitas Pereira

Músico empreendedor: Questões aplicadas à inserção de um produto musical no mercado a partir da estruturação de uma escola de música

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado, como requisito parcial, para obtenção do grau de Bacharelado em Composição Musical, Centro de Artes, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa:

Banca Examinadora:

.....
Prof.

.....
Prof.

Dedicatória

Aos meus colegas de profissão, que assim como eu, vivem ou viveram os dilemas e inseguranças de financiar seus destinos com seu ofício e paixão.

Agradecimentos

Quero agradecer meus amorosos pais, Sinval e Zilma que não tiveram a oportunidade de estudar, nunca sonharam fazer uma universidade, mas dentro de suas perspectivas me incentivaram a ser curioso com o mundo, sofreram e vibraram com a minha jornada.

Ao meu irmão Juninho, que me emprestou um cavaquinho recuperado do lixo em 1997, e de lá para cá sempre esteve ao meu lado incentivando meus projetos. Aos também irmãos Wagner e Daniel, que estiveram por quase 10 anos nos palcos de Santa Maria ao Rio de Janeiro.

Aos meus mentores musicais: Rogério Silva, que me conduziu pelos primeiros e mais importantes passos musicais. Euclides Lisboa (*in memoriam*) que me mostrou um vasto universo harmônico em quarta-feiras intermináveis e inesquecíveis de Bossa Nova. O grande mestre James Correa, que me conduziu com afeto, respeito e empatia nesses anos de universidade. E minha grande professora Cláudia Breda (*in memoriam*), que me abriu as portas para ser professor.

À minha amiga e guardiã Yara, que depositou ao longo dos últimos anos a confiança de que podíamos multiplicar a nossa voz para mais de 5 mil alunos através da internet. Aos primeiros professores do Batuta: Lucas, Beto, Sabrina e Jonathan e em nome deles, agradeço todos os colaboradores e alunos que ajudaram ou ajudam a construir as histórias deste memorial. Ao meu irmão Musquito, que conduz o Batuta atualmente, com amor e competência que eu jamais poderia.

E por fim, ao meu cluster: Carol, companheira de vida para todas as horas, meus filhos Fabrício e Antônio. Amo vocês.

“Todos vivem de vender alguma coisa.”

Robert Louis Stevenson

Resumo

FREITAS PEREIRA, Darlan. **Músico empreendedor: Questões aplicadas à inserção de um produto musical no mercado, a partir da estruturação de uma escola de música.** 2021. 27f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Música – Habilitação em Composição), Centro de Artes, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2021.

Este trabalho traz reflexões sobre a construção de uma Escola de Música no município de Pelotas - RS a partir da prática profissional do músico na condição de empreender pela necessidade, estruturando oportunidades de mercado para dar viabilidade à carreira, absorvendo competências extramusicais em meio a uma rotina acadêmica.

Palavras-chave: Marketing, Gestão de Pessoas, Empreendedorismo Musical; Rio Grande do Sul; Educação Musical.

Abstract

FREITAS PEREIRA, Darlan. The entrepreneur musician: discussing the insertion of a musical product in the local market through the development of a Music School business. 2021. 27f. Term Paper (Bachelor's Degree in Music – Composition), Centro de Artes, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2021.

This paper discusses the development of a Music School business in the city of Pelotas - RS, from the perspective of a professional musician turning entrepreneur by necessity, learning to build market opportunities to make a viable career, developing extra-musical skills while in the middle of an academic music degree.

Keywords: Musical Education; Marketing, Human Resources, Musical Entrepreneurship; Rio Grande do Sul.

Sumário

Agradecimentos	IV
Resumo	VI
Abstract	VII
1 Introdução	1
1.1 Justificativa.....	2
2 Referencial Teórico	2
3 Mentalidade e bloqueios	6
4 Desafios de formular um produto	8
5 Os desafios da gestão	9
5.1 Gestão de equipes	11
5.2 Gestão financeira	14
5.3 Experiência do Cliente	15
6 Considerações Finais ou Conclusão	16
Referências	18

1 Introdução

Ao longo do Curso de Composição Musical, o aluno é apresentado à importância da organização de materiais e parâmetros pré-composicionais para aumentar a produtividade no cumprimento do ofício de compositor. Porém, ao passo que a bagagem técnica ganha estofa, na maioria dos casos o desafio de viver como profissional é cada vez mais complexo.

Este fenômeno não é uma particularidade dos Cursos de Música. Para GERBER (2011), todos possuímos três perfis: 1) O técnico, que domina o fazer artístico. No caso do compositor, as técnicas e estratégias composicionais adquiridas na universidade e ou na experiência prática; 2) O empreendedor, que idealiza um empreendimento musical na perspectiva comercial, com a criação de um projeto, espetáculo, curso, serviço ou produto; 3) E o Administrador, que avalia questões orçamentárias, cronogramas de entrega, relacionamento com clientes, fornecedores, músicos parceiros, etc.

Neste contexto, a universidade oferece essencialmente as habilidades do técnico, embora em alguns momentos os discentes tenham oportunidades indiretas de contato com os demais perfis. Outras oportunidades possíveis na jornada acadêmica seriam disciplinas optativas em outros centros, como por exemplo a Escola de Administração da UFPEL. Porém, com poucas vagas disponíveis e colisões de horários, torna-se uma opção quase impossível aos estudantes.

Segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor (Cunha *et al.*, 2018), o empreendedorismo se dá pela oportunidade, quando é percebida uma chance de negócios por empreendedores, que já possuem alternativas correntes de emprego e renda; ou pela necessidade, quando se decide empreender por não possuir melhores alternativas de emprego e renda, abrindo um negócio com o objetivo de subsistência.

Este memorial pretende abordar o caminho percorrido por mim como músico empreendedor a partir da necessidade de subsistência e pela ótica como aluno do Curso de Composição da UFPEL.

1.1 Justificativa

Em 2014 ingressei no Curso de Composição da Universidade Federal de Pelotas. No mesmo ano, decidi inaugurar uma sala de música no município de Pelotas, O Batuta, em um antigo ateliê de costura, que por ocasião sofria com alagamentos e infiltrações a cada chuva de verão. Com muito trabalho e um pouco de sorte, a escola passou de um espaço de 25m² no Bairro Porto, com uma única sala de aula, para 7 anos depois, multiplicar o faturamento em 11 vezes, com quase 200 alunos e 8 salas de aula no centro da cidade.

Ao longo das próximas páginas, pretende-se exemplificar o caminho percorrido na estruturação do negócio, desde a mentalidade necessária para dar o primeiro passo, até a organização de um protótipo de franquia. Longe da pretensão de deixar aqui o caminho “certo”, sobretudo porque o início da jornada não se deu com a visão romântica do empreendedor visionário.

2 Referencial Teórico

Este capítulo aborda os conceitos centrais a partir de uma literatura voltada à administração e negócios, já que não há um número expressivo de referências, especialmente em língua portuguesa sobre gestão de negócios na área da música. Portanto, se estabelece conexões deste universo com os desafios do músico profissional.

No âmbito dos pequenos negócios são inúmeros os desafios para quem decide empreender por necessidade e até mesmo aos que o fazem por oportunidade. Segundo GERBER (2011), as competências necessárias ao empreendedor podem ser categorizadas em três tópicos centrais: i) Empreendedor; ii) Administrador; e iii) Técnico. Para o autor, todos nós possuímos os três perfis, em níveis diferentes, de acordo com nossas habilidades e momento.

O Empreendedor é a personalidade que transforma situações e problemas comuns em oportunidades excitantes, capazes de nos conduzir para

um sonho de futuro (Gerber, 2011). Ou seja, o empreendedor vive no futuro, longe do passado e quase nunca no presente. O Administrador é a personalidade pragmática, que planeja estrategicamente, gerencia custos, processos e entregas. GERBER (2011), completa: *"O administrador constrói uma casa e vive nela para sempre. O empreendedor constrói a casa e, no momento em que ela fica pronta, começa a planejar outra"*.

O Técnico é o executor, neste caso, o músico/professor. Esse perfil preocupa-se essencialmente com a música, metodologia, meta de desenvolvimento dos alunos, produção artística, processo composicional e todo o arcabouço imaginável da produção artesanal do seu ofício.

A percepção apenas do técnico inviabiliza as chances de transformar notas musicais em notas de dinheiro. Segundo DWECK (2017), é possível observar dois grandes comportamentos relacionados à percepção das pessoas em relação às suas habilidades: i) mentalidade fixa; ii) mentalidade de crescimento.

Indivíduos de mentalidade fixa tendem a acreditar que suas habilidades são imutáveis e na maioria das vezes, compreendem os erros na perspectiva do fracasso. Na contramão dessa percepção estão as pessoas de mentalidade de crescimento. Elas observam suas habilidades sempre como um ponto de partida, e, portanto, sujeitas a melhorias e desenvolvimento constante.

Os conceitos de GERBER (2011) e DWECK (2017) se aplicam no contexto da jornada profissional do músico, sendo que o técnico em determinado nível se insere na mentalidade de crescimento para a música, ou seja, ele quer continuar estudando e aprendendo música, mais e mais...

Porém, na maioria dos casos, é alheio e com mentalidade fixa nos assuntos do empreendedor e administrador. Reproduz discursos como "não sei vender", "não sou administrador", "detesto matemática", "não tenho paciência para fazer planilhas", etc. Essa postura não lhe permite compreender que ele não vive ou sobrevive de música, mas sim, deve pensar em um negócio cujo produto é a música, independente se o seu objetivo é construir uma empresa ou trabalhar como autônomo ou profissional liberal.

Neste nível de reflexão, KOTLER & KELLER (2000), traz a abordagem da estruturação de um produto ou serviço para venda a partir de produto, preço, praça e promoção (4ps do marketing).

Em primeiro momento é possível imaginar que o produto são aulas de música, por exemplo. Entretanto, pode ser bem mais amplo que isso. Como exemplo, a Coca-Cola não vende só refrigerante, seu slogan é “abra a felicidade”.

Esse nível, que aparentemente pode parecer subjetivo, é na verdade um conjunto de estratégias para conectar à comunicação, bem mais do que “bebida carbonatada doce, com corante de caramelo e cafeína”.

Na medida que o músico começa a despertar para estes temas ele se encontra no limiar entre a vida do técnico e suas especificidades comportamentais e a necessidade de definir e executar com consistência e disciplina um plano de ação específico, mensurável, atingível, relevante e temporal.

Para o Batuta, objeto que origina esse memorial, depois da fase do técnico (empreender por necessidade), iniciou-se a jornada de construir uma empresa. Segundo BOSSIDY & CHARAN (2019), um dos grandes desafios das organizações é o foco na execução, sobretudo na disciplina para equipes e líderes atingirem resultados e metas. Segundo os autores, existem 3 áreas fundamentais: i) estratégia; ii) pessoas; e iii) processos.

A estratégia deve ser observada na perspectiva de verdades provisórias para que o empreendedor esteja atento aos novos riscos e oportunidades. Neste sentido, BOSSIDY & CHARAN (2019) apresentam a estratégia com todas as ressalvas necessárias ao cenário de globalização e avanço constante da tecnologia. Para implementar estratégias é preciso ainda gerir e liderar pessoas, porém, antes de gerenciar outras pessoas, o líder precisa assumir o compromisso com o seu desenvolvimento contínuo.

Por fim, a terceira área apresentada por BOSSIDY & CHARAN (2019), são os processos, que consistem na sistematização de metas claras, objetivos, métodos de operação, manuais, análises de desempenho, qualidade e entrega.

A percepção destas três áreas propostas neste memorial, são conectadas e exigem melhorias contínuas para que a estratégia norteie a liderança e pessoas, e os processos indiquem os melhores caminhos, baseando-se em indicadores claros para inclusive, rever a estratégia com correção de rota para o cumprimento de um objetivo.

A gestão de equipes é um ponto fundamental para o sucesso de qualquer projeto. Para KNAPIK (2012) um dos principais fatores de resultado neste processo é o fortalecimento da cultura organizacional. Todo empreendedor em algum momento da sua jornada acredita que precisa ter vários clones de si mesmo, que ninguém faz melhor do que ele uma determinada função e que precisa estar sempre atento para que nada saia do seu controle. Nesta etapa há o dilema da delegação, pois não é possível estar em todos os lugares ao mesmo tempo, assim como não é possível assumir para si todas as demandas, por motivos óbvios de saúde física e mental.

Para DISNEY INSTITUTE (2011), baseado nos parques temáticos de Orlando, nos EUA, com mais de 55 mil colaboradores, é fundamental a estruturação de um programa de treinamento de equipes constante, criação de processos e operações que possam ser replicados. A cultura organizacional dos parques é evidenciada no modelo de atendimento, que muda o enfoque dos atores do negócio deste modo:

1. **Atrações:** brinquedos ou shows;
2. **Membro do elenco:** funcionário;
3. **Convidado:** cliente;
4. **Palco:** áreas dos convidados;
5. **Bastidores:** por trás das cenas;
6. **Fantasia:** uniforme;
7. **Audição:** entrevista;
8. **Apresentação:** trabalho;
9. **Anfitrião:** funcionário da linha de frente.

Esta mudança de percepção quanto às funções e operações de um negócio é transformadora em qualquer nicho, principalmente pela visão da

qualidade na entrega de serviços e relacionamento com os convidados (clientes).

Uma escola de música é um modelo de negócios pautado na recorrência. Realizar a captação de novos alunos é sempre mais difícil e onerosa do que manter um cliente feliz. Para MEHTA *et al.* (2020), um modelo de recorrência necessita da lealdade para se manter em crescimento. Segundo estes autores, a lealdade pode ser observada como Atitudinal e Comportamental.

A lealdade Atitudinal é relacionada com sentimento de amor por uma determinada marca e como consequência, muitas vezes conectada a um forte sentimento de pertencimento. A lealdade comportamental é próxima ao modelo de conveniência ou necessidade. Imaginemos a única escola de um município, ou aquela que não é boa, mas é em frente ao trabalho do cliente. Ele não é leal à marca, mas a conveniência de um benefício logístico.

Ao longo dos próximos capítulos, são apresentados como estes conceitos foram fundamentais na jornada de uma escola de música.

3 Mentalidade e bloqueios

A decisão de tornar-se músico profissional é carregada de incertezas e ressalvas, sobretudo, quando não se é oriundo de uma família de artistas. Este aspecto se acentua quando se vem de pequenos municípios, onde os referenciais de músicos bem sucedidos, e que conseguem garantir o sustento familiar e uma vida razoavelmente confortável são muito escassos.

Os impactos psicológicos destes cenários podem ser diversos, desde a insegurança ao ingresso da profissão de músico, até mesmo ao tentador espaço de nos tornarmos “reclamadores profissionais”, terceirizando a responsabilidade para questões externas como, contratantes, professores, governo e até mesmo colegas de profissão.

Segundo DWECK (2017), é possível determinar o sucesso (seja qual for sua definição) a partir dos conceitos de Mentalidade fixa e Mentalidade de crescimento.

Em resumo, a autora explica que pessoas com Mentalidade fixa, acreditam que suas habilidades não mudam ao longo da vida, no mesmo tom da música de Dorival Caymmi: “Eu nasci assim, eu cresci assim, e sou mesmo assim, vou ser sempre assim...Gabriela”. Já as pessoas com Mentalidade de Crescimento, acreditam que novas habilidades podem ser adquiridas com trabalho, dedicação e orientação técnica adequada, dentro de uma perspectiva realista de resultados.

Neste contexto é possível observarmos frases como: “você é músico, e trabalha com o quê?”, “Músico é vagabundo”, “Música não dá dinheiro” ou “É difícil sobreviver de música”, sejam incorporadas ao dia a dia de quem quer fazer da música seu ofício e sustento. Em parte dialogam com o conceito de GERBER (2011), em que estruturam uma mentalidade de crescimento para o técnico, porém, se veem no oposto, mergulhados na mentalidade fixa para avançar na perspectiva do empreendedor e administrador.

Na Universidade um dos horizontes mais observados é naturalmente o da carreira acadêmica, baseado na observação da carreira dos professores, porém, aos que não se encontram na docência universitária, o passar dos semestres, tornam-se cada vez mais angustiantes aos que não despertaram para uma alternativa de transformar notas musicais em ativos econômicos para sobreviverem do seu ofício de compositores, instrumentistas, etc...

Esta angústia tende a direcionar toda a energia para a percepção e valorização do problema em detrimento da busca pela solução, ou seja, espera-se alcançar resultados diferentes sem a aquisição e ou implementação de habilidades diferentes.

No início de 2020, a pandemia do Covid-19 empurrou centenas de professores de música para aulas online, até mesmo os mais descrentes das possibilidades no modelo virtual. Aqueles que diziam que a aula teria de ser “olho no olho”, precisaram, pela necessidade, mudar o foco do problema para uma solução de sobrevivência. Não foram raros os shows online com QR codes para contribuições via pagamentos digitais e busca por patrocínios e outros canais de financiamento.

É fato que muitos colegas músicos não tiveram alternativas, por diversos motivos e chegaram em condições difíceis a ponto de venderem seus instrumentos para atravessar o período. Também é fato a negligência do governo federal com a crise sanitária, humanitária e econômica no amparo à categoria, que embora com atraso, felizmente obteve socorro econômico pela Lei Aldir Blanc, oriunda de um projeto legislativo.

Vale ressaltar que estes argumentos sobre mentalidade, não servem para ilustrar qualquer ideia simplista relacionada à meritocracia, é preciso que tenhamos muita atenção para a complexidade dos mais variados contextos que cada indivíduo enfrenta. O desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento colabora muito, embora, não seja determinante.

4 Desafios de formular um produto

O primeiro desafio para quem quer monetizar um conhecimento musical é formular um produto, baseado em um contexto de mercado, conectado com uma necessidade de um público segmentado em um determinado nicho.

Segundo KOTLER & KELLER (2000), “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Neste contexto, o autor traz o conceito dos 4Ps do marketing (produto, preço, praça e promoção).

Quando o Centro Musical O Batuta iniciou, a proposta era uma aula por semana, com duração de 50 minutos. O preço era na época acompanhava a escola mais cara da cidade. Neste cenário, o número de alunos era insuficiente e com um desafio muito grande no processo de captação de novos clientes.

O modelo implementado no início não atendia nenhum critério. Se analisarmos sob a perspectiva de KOTLER & KELLER (2000), não havia uma avaliação no nível de “**produto**” para mensurarmos a competitividade e potenciais diferenciais da oferta. No critério “**preço**”, não havia percepção de valor da audiência a ponto de ocorrer a decisão de compra. Já no critério “**praça**”, não havia uma pesquisa aprofundada de mercado para mapear

diferenciais e potencialidades dos concorrentes. Também não havia uma pesquisa objetiva das necessidades e dores do público alvo, e por fim, no critério “**promoção**” não havia uma estratégia clara para oferecer o produto no momento oportuno ao público correto.

No segundo mês foi realizada uma reestruturação de produto, preço e oferta, conectado à praça. Foi criada uma plataforma de apoio online, através da plataforma Moodle, com aulas de apoio gravadas, e ampliados os encontros semanais para um individual (instrumento) e outro em grupo (teoria musical). Também foi implementado um sistema de metas e gravações, para que a cada 12 semanas fossem produzidos vídeos com a apresentação de repertório. Além disso, foi realizado um reajuste do valor mensal de acordo com a média das demais ofertas de aulas de música na cidade. A partir da mudança, momentaneamente não éramos a mais barata nem a mais cara, para deste modo focar nos outros pontos com o objetivo de primeiro aumentar o valor percebido para só depois aumentar o preço.

5 Os desafios da gestão

O primeiro passo (mais negligenciado na maioria dos casos) é a definição de uma Cultura Organizacional. Para KNAPIK (2012), pág. 23:

“Cultura Organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando os esforços de todos para alcançar os objetivos da empresa”.

Pois bem, Cultura Organizacional é o “jeitão de ser” de uma empresa. É com base em uma cultura forte que uma empresa pode rodar sem necessariamente precisar que o líder esteja o tempo todo no negócio.

Um dos aprendizados importantes que a experiência da escola trouxe foi: *“É mais importante o que acontece em uma empresa quando o gestor não está, do que o que ocorre quando ele está presente”.*

Todo empreendedor que consegue se deparar com a decisão de deixar de ter um emprego na própria empresa, para ter uma empresa, possui as chamadas dores do crescimento.

No meu caso, houve uma luta interna muito grande, sempre fui apaixonado por compartilhar conhecimento, tinha relações de amizade com os meus alunos e fiquei preso por muito tempo à narrativa de que eu era professor de música, mas não administrador. Ou seja, eu era o técnico querendo continuar técnico na perspectiva apresentada por GERBER (2011).

Os aspectos informais da cultura organizacional mencionados por KNAPIK (2012), no nosso caso, foram estabelecidos pela participação do técnico (professor de música) como gestor, gerente de marketing, editor de vídeo, coordenador pedagógico, financeiro, faxineiro, contador, etc... Neste cenário o grande desafio era transformar o “jeitão de ser” do técnico em Cultura Organizacional de uma Escola de Música.

Para BOSSIDY & CHARAN (2019), a execução de um determinado projeto ou empresa é determinada por três processos chave: i) pessoas; ii) estratégia; e iii) operações. Uma empresa de mil colaboradores ou uma “Eupresa” como era o caso, tem uma sequência de ações e procedimentos para operar, essa sequência é chamada de processos.

O funcionamento de qualquer negócio demanda da criação, observação e melhoria dessas sequências de atividades. Se não há esta visão, sobrarão apenas o caos, cansaço e sofrimento do empreendedor e seus familiares.

No início eu não sabia precificar, não conseguia avaliar os custos reais, não sabia sequer que existia um tema chamado ciclo das operações financeiras, etc.

O que eu sabia era dar aula, por isso iniciei pela formulação e gravação de materiais didáticos na construção de rotas de aprendizagem aos alunos. Neste momento eu trabalhava de 12 à 16 horas por dia, de domingo a domingo para cumprir minhas obrigações entre a escola e o curso de Composição na Universidade.

Ao passo que novos professores iam sendo incorporados ao time de trabalho, o primeiro pensamento era que eu não poderia abandonar nenhuma daquelas tarefas, porque deste modo o negócio sairia do “controle de qualidade” baseado no meu “jeitão de ser”. Essa é uma grande barreira para qualquer empresa, é justamente neste ponto que o empreendedor fica prisioneiro do próprio negócio, e na medida que as oportunidades não aproveitadas se acumulam, ele e o negócio mergulham em um mar de estagnação e decadência.

As únicas saídas são a busca por competências gerenciais e formulação de processos, manuais de operações e todos os recursos capazes de trazer replicabilidade para as diversas ações.

Nesta etapa, começamos a refazer apostilas, criamos novo site, aplicativo para celular, onde o aluno e professores tivessem todas as informações, como horários, conteúdos, reagendamentos, cancelamentos, boletos e extrato financeiro na palma da mão.

Além desta etapa externa, foi implementado um sistema de gestão com todos os dados para uma gestão profissional da escola, abandonando os relatórios de papel, trabalhosos e pouco eficientes.

5.1 Gestão de equipes

Fazer a gestão de times é muito fácil, porém, até ser fácil há um caminho muito longo e doloroso. O grande desafio geralmente não é equipamentos, infraestrutura ou até mesmo conhecimento técnico dos profissionais, mas competências comportamentais e compromisso coletivo. Contudo, essas competências são impossíveis de serem mapeadas sem que a empresa resolva o passo apresentado anteriormente (cultura organizacional e processos).

Na maioria das vezes o baixo engajamento das equipes é reflexo da falta de clareza do que a empresa é, busca, e quais são os seus valores inegociáveis. Depois de o Batuta estar indo para o terceiro ano de funcionamento, com crescimento de quase 120% ao ano, implementado uma série de ações, eu continuava em sala de aula, acumulando uma grande sobrecarga de tarefas extras e com grandes dificuldades financeiras.

Esta etapa só conseguiu ser atravessada através de estudo, sorte e principalmente pessoas maravilhosas que estavam a bordo de um barquinho valente, mas sem bússola.

Todas as pessoas que passaram pelo Batuta, alunos e colegas de profissão, me trouxeram muito aprendizado e contribuições importantes. Nada na vida se faz sozinho.

Ao longo da trajetória é natural que os anseios dos colaboradores mudem, que a fase da vida de cada pessoa seja impactada pelas inevitáveis mudanças de ciclos. Ressalto com naturalidade que muitos não tivessem observado a visão de futuro que nos trouxe até aqui. Isso é completamente compreensível, já que por um bom período nem eu sabia (lembrando que a escola foi iniciada pela pura sobrevivência, sem um plano audacioso ou romântico de fazer uma empresa).

De acordo com DUTRA (2002, *apud* KNAPIK, 2012, pág. 61) quatro premissas apoiam a construção de um modelo de gestão de pessoas:

- 1- Foco no Desenvolvimento e não no controle;*
- 2- Foco nos processos e não nos instrumentos;*
- 3- Foco no interesse conciliado e não no interesse da empresa;*
- 4- Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas.*

No nosso contexto, a partir do quarto ano de atividade, o objetivo foi direcionado para manter a equipe em zona de aprendizagem contínua, isso expande a zona de conforto e mantém a evolução do time. Quanto mais a equipe se desenvolve, compreende e pratica os valores da escola, menos controle é necessário, porém, a conferência e acompanhamento jamais deixam de existir.

Para GERBER (2011), há dois modelos centrais de gerência: i) por abdicação ou ii) por delegação. A gerência por abdicação eu costumo chamar de “delargar”, quando se está tão sobrecarregado que o empreendedor joga uma “bola de fogo” no colo de um membro da equipe e corre. É algo que o músico/empresário não sabe ou detesta fazer, por isso ele “delarga” na esperança que tudo ocorra bem, mas na verdade nunca dá certo.

O fundamental é delegar uma tarefa, baseada em um processo, avaliando as competências do membro da equipe e acompanhamento das etapas. Para construir esse time “delegável” são necessários treinamentos contínuos, diálogos de alinhamento e ampliação das competências individuais da equipe administrativa e pedagógica.

Conectando os conceitos citados por KNAPIK (2012), o foco no processo precisa de trabalho e visão sistêmica coletiva. Um dos desafios práticos da escola era construir padrões de atendimento e procedimentos de organização das salas de aulas, para que todas as salas de aula estivessem impecáveis para receber os alunos, causando a melhor experiência possível.

Não é razoável que o aluno entre em uma sala desarrumada, suja, com equipamentos estragados, cabos com ruídos ou sem canetas para a lousa branca. Estes pontos podem parecer óbvios para quem lê este memorial, porém, são muito fáceis de serem negligenciados no dia a dia de uma escola com centenas de alunos.

Para a solução destes desafios, utilizamos um método de treinamento que chamamos de “cumbuca”, que consiste basicamente em lermos coletivamente um livro para sanar um problema enfrentado pelo grupo. Neste caso, utilizamos o livro “O jeito Disney de encantar clientes” (Disney Institute, 2011).

Semanalmente combinamos um capítulo a ser apresentado por um colega durante uma reunião. Este estudo coletivo proporcionou uma ação muito eficiente na construção de uma cultura voltada para o desenvolvimento contínuo, além, é claro, do foco no aluno.

Baseado em DISNEY INSTITUTE (2011), passamos a tratar os alunos como **convidados**, nossa equipe como **elenco**, o espaço físico e equipamentos como **cenário** e as aulas como **espetáculo**.

A partir desta etapa, foram implementados os modelos de atendimento, mapas visuais das salas de aula, para que o cenário estivesse sempre adequado à chegada dos nossos convidados. E o mais importante, uma revisão da missão, visão e valores da Escola. Todas as ações são pensadas e discutidas na perspectiva da conciliação dos interesses da organização e equipe, o objetivo

central é que o Batuta seja tanto um lugar de desenvolvimento para quem consome o nosso espetáculo, quanto para o elenco envolvido.

5.2 Gestão financeira

Um dos maiores riscos para qualquer empresa é o descontrole financeiro, que pode iniciar na precificação do produto ou serviço, na ausência de um fluxo de caixa projetado, da negligência com metas e custos, capital de giro, reserva de emergência ou capital de investimento. Neste tema eu quero registrar uma passagem prática do Batuta.

Na virada de 2016 para 2017, a escola estava em crescimento, ampliamos a cada mês o número de matrículas ativas e em alguns dias da semana tínhamos salas 100% preenchidas. Porém, não sobrava dinheiro no final do mês. Uma parcela da receita ficava na inadimplência, outra escorria em custos variáveis com manutenção de equipamentos e demais custos invisíveis.

A receita não pagava o meu pró-labore (como gestor e professor), ou seja, eu pagava para manter o negócio com o meu trabalho em sala de aula. Quanto mais matrículas tínhamos, mais prejuízo se acumulava. Nesta experiência eu aprendi uma lição importante: precificar errado, pode quebrar um negócio.

Um dos desafios do músico, independente do contexto, é precificar o próprio trabalho. Muitas vezes as barreiras são impostas pela subjetividade, jamais sob a perspectiva pragmática de uma simples planilha de excel.

Naquele período foi necessária uma reavaliação do ticket médio (receita/clientes) e do plano de recorrência na renovação de matrículas. Em alguns casos o prejuízo mensal por aluno chegava a R\$60,00, gerando um problema sério de caixa. Lembrando que uma empresa precisa de dinheiro para permanecer saudável e sustentável. Se o caixa está mal, todo o resto vai mal, e o reflexo desse descontrole produz desgaste físico e mental.

5.3 Experiência do Cliente

Uma escola de música representa um modelo de negócios pautado na recorrência. METHA *et al.* (2020) argumenta que diferente dos demais modelos de compra em que o relacionamento acaba no momento da compra, ou no máximo se estende para uma etapa considerada pós-venda, os modelos de recorrência iniciam a etapa mais importante e ininterrupta de relacionamento após o ato da primeira compra.

Atrair um novo cliente representa um processo complexo e oneroso para qualquer organização, além disso de acordo com a amostragem de potenciais clientes em um raio geograficamente viável para uma escola de música, este público vai se reduzindo ao longo do tempo e produzindo um determinado nível de saturação de mercado.

O Batuta ao longo da trajetória buscou alternativas para reduzir a evasão através de um processo contínuo de gerar relacionamento e fidelidade. Uma das alternativas são as turmas de prática de banda, que proporcionam além de desenvolvimento musical, momentos de descontração e fortalecimento de vínculos. Nosso slogan atual é: “Uma escola para ser feliz”.

Todos os processos, treinamentos e estrutura são pensados e melhorados para produzir a melhor experiência desde a abertura do portão da escola, recepção pelo time administrativo, desenvolvimento do conteúdo pelo professor individual, prática de banda, agendamentos, apoio educacional através de materiais exclusivos no aplicativo e cozinha planejada com churrasqueira.

Tudo faz parte do nosso cenário, elenco e espetáculo baseado nos conceitos do DISNEY INSTITUTE (2011). Estes aspectos são responsáveis pelo crescimento contínuo, baixa inadimplência e controle da evasão das matrículas ativas.

6 Considerações Finais

Este trabalho discutiu, a partir da minha experiência, os desafios de tornar viável uma carreira musical, através de uma escola de música, sob uma visão pragmática da necessidade de ampliar competências extramusicais para a transformação de notas musicais em notas de dinheiro. Este debate foi organizado nos eixos de Mentalidade, Produtos e Gestão.

No capítulo 3 o tema mentalidade foi abordado sob a perspectiva fixa e de crescimento, apontada por DWECK (2017), e o perfil do técnico apresentado por GERBER (2011), traçando um paralelo entre a mentalidade de crescimento do músico compositor e ou instrumentistas que busca na universidade conhecimento específico da operação do ofício, porém mantém mentalidade fixa nos perfis de administrador e técnico.

O eixo de produto, é abordado no capítulo 4 com o intuito de mostrar a importância da visão comercial na formulação de um produto ou serviço musical, dialogando com KOTLER & KELLER (2000), sob a necessidade de uma avaliação de produto, preço, praça e promoção, no que o autor denomina 4ps do marketing. o capítulo 5, abordamos os desafios na busca por habilidades relacionadas à gestão de pessoas, finanças e experiência dos clientes, com o objetivo de alertar a importância não apenas de oferecer uma boa proposta comercial, mas sim, sobre a necessidade de organização administrativa, métricas e planejamento para o crescimento de uma organização.

Com isso, o trabalho contribui no debate sobre o problema da formação técnica como foco principal (e quase exclusivo) na formação musical do compositor ou instrumentista de graduação em música. Esta discussão salienta a importância de que seja ampliada a oferta de habilidades extramusicais inerentes a qualquer profissional que necessita inserir seu produto ou serviço no mercado de trabalho atual, pela Universidade.

Porém, os desafios institucionais para implementação destes temas formalmente nos currículos dos cursos ainda parecem uma realidade distante, por isso, é necessário que os estudantes de música tenham uma mentalidade

de crescimento não apenas no âmbito técnico, mas de empreendedorismo e administração.

Por fim, ser músico exige coragem, mas não algo extraordinário, apenas a coragem necessária para compreender que o fazer artístico não é nada além de trabalho. A construção precisa se despir de qualquer arroubo do ego, precisa ser pensada também na perspectiva pragmática da vida social com seus desafios estéticos, emocionais e econômicos. O artista tem a obrigação de transmitir sua arte, porém, com ela, precisa pagar o próprio almoço.

Referências

BOSSIDY, Larry & CHARAN, Ram. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2019.

DISNEY INSTITUTE. O jeito Disney de encantar clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. São Paulo: Saraiva, 2011.

DWECK, Carol S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. 1ª ed. São Paulo, SP: Objetiva, 2017.

GERBER, Michael E; **O mito do empreendedor**. 2ª ed. São Paulo. SP: Editora Fundamento Educacional, 2011.

CUNHA, Cleverson Renan da; ONOZATO, Erika; GUIMARÃES, Morlan Luigi; BASTOS JR, Paulo Alberto; SOUZA, Vinícius Lorangeiras de; GRECO, Simara Maria de Souza Silveira. **Empreendedorismo no Brasil**. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2018. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Livro%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%20-%20web%20compactado.pdf>. Acesso em: 30 de setembro de 2021.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas**. Curitiba, PR: InterSaberes, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing** – 10ª ed. São Paulo, SP: Editora Prentice Hall, 2000.

MEHTA, Nick; STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln. **Customer Success: Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes**. 1ª ed.; 3. reimp. São Paulo, SP: Autêntica Business, 2020.