



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

TAIS BICHARA

**COMUNICAÇÃO DA MÚSICA JOVEM E INDEPENDENTE –**  
**PLANO ESTRATÉGICO PARA A ARTISTA NANA**  
**Memorial do Produto**

Salvador

2013

TAIS BICHARA

**COMUNICAÇÃO DA MÚSICA JOVEM E INDEPENDENTE –  
PLANO ESTRATÉGICO PARA A ARTISTA NANA  
Memorial do Produto**

Memorial descritivo apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel do curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo da Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia.

Orientador: Prof. Adriano Sampaio

Co-orientador: Prof. Ricardo Sangiovanni

Salvador

2013

**COMUNICAÇÃO DA MÚSICA JOVEM E INDEPENDENTE –  
PLANO ESTRATÉGICO PARA A ARTISTA NANA  
Memorial do Produto**

Tais Bichara

**RESUMO**

O produto “Comunicação da música jovem e independente – Plano estratégico para a artista nana”, apresentado como trabalho de conclusão de curso, pretende apontar diretrizes de comunicação estratégica para a cantora nana, com proposta de execução durante o ano de 2014. Elaborado com base em uma análise direcionada de comunicação interna e externa, e considerando o trabalho de construção de imagem e o contexto de produção musical independente, aponta caminhos que visam a ampliação do público local e nacional da cantora.

**Palavras-chave:** plano de comunicação estratégica, assessoria de comunicação, reposicionamento de imagem, música, produção independente

## AGRADECIMENTOS

Depois de um caminho tão longo e tão torto, posso dizer com toda segurança que esse trabalho só foi possível com o apoio e carinho de algumas pessoas, que merecem provavelmente tanto mérito quanto eu.

Primeiro, agradeço à minha família, origem e destino de tudo que sou e que ainda espero ser. Meus pais, os melhores exemplos e o porto mais seguro que poderia ter. Me assusta a referência tão completa e bonita que tenho de paternidade e educação, e a culpa é inteiramente de vocês. Minha irmãzinha, meu maior amor, que diariamente me acolhe sem saber e sempre me incentivou contra todas as previsões.

Meus avós João, Mere, Nair e Carlos, os sorrisos mais preciosos que tive a chance de causar, primeiros e eternos fãs que a gente conquista na vida. Minhas tias Carla, Ilka e Mônica, por me darem tanto carinho, acreditarem em mim e me receberem de braços e portas abertas sempre que precisei. Maria, que cuidou tanto de mim e é meu exemplo de força e leveza todos os dias. Meu tio Fernando que mima e sacode a gente na mesma proporção, de coração aberto.

Minhas primas Clara, Liz, Luiza, Ayla e Yanna, responsáveis pelas melhores memórias e companheiras de crescer em meio às loucuras de viver em família. Sinto saudades de vocês a toda hora. Hanna, a irmã que veio ao mundo sem meu sangue nas veias, guardiã eterna do meu coração e da minha sanidade. Obrigada por literalmente segurar a minha mão nesse ciclo inteirinho, até os 47 do segundo tempo.

Agradeço aos responsáveis diretos pela existência desse trabalho e pelas doses diárias de amor. Jéssica Gabrielle, a melhor amiga e confidente que alguém pode ter a quilômetros de distância, uma das almas mais inspiradoras que conheço e, claro, a melhor revisora de todos os tempos. Lara, a verdadeira pequena notável que não consegue parar de me orgulhar e nunca cansa de dizer sim ao mundo. João Sampaio, meu oráculo incondicional e consolo por

saber que não sou o único coração mole vagando desavisado por aí. Fred e Juliana que há tão pouco tempo me receberam com tanto carinho, ficaram do meu lado e hoje são parte de um pedaço tão simbólico da minha vida.

À Facom, agradeço pelos presentes, que passaram por toda a saúde e a doença desses cinco anos comigo. Yuri, meu melhor amigo, o ombro que encaixa perfeitamente nas minhas angústias e os olhos mais doces que já me olharam. Agnes, o gato que nasceu gente com quem dividi cada minuto da graduação e com quem ainda estou tentando aprender a arriscar. Renato, a pessoa mais diferente de mim por quem mais sou apaixonada e o dono das melhores piadas. Karina, o abraço sincero e a cumplicidade que nunca vou aceitar perder, a sintonia que nos fez doer, sarar e sorrir juntas.

Ao Petcom pela melhor experiência que tive durante a graduação e, principalmente, por ter sido tão importante para as minhas descobertas. Em especial, Graciela, tutora querida que me acolheu, mas também me empurrou nas horas certas e divide comigo a honra e o castigo de ser pisciana. E a todas as pessoas lindas que construíram comigo cada coisa inventada naqueles poucos metros quadrados.

Agradeço às pessoas que me fazem sorrir, com quem tudo parece fazer sentido, os melhores amigos que a Princesinha do Sertão – com escala em Alagoinhas – me deu. Vanessa, você é meu norte, minha certeza e minha barriga doendo de rir; nunca vou conseguir agradecer o suficiente ao universo pela sua existência, é isso. Raquel, minha pequena *stuart*, tão grande e tão incrível que não cabe mais na palma da mão de ninguém e vai ganhar o mundo. Rebecca, a doçura e a graça de tantas convicções e tantas redescobertas num ritmo que ninguém consegue acompanhar, mesmo de longe estou do seu lado e você do meu. Ícaro, que me entrega o coração sem pensar duas vezes e me faz sentir que a gente merece e vai ser feliz logo no próximo episódio. Rafael, que me assusta por ser possível concordar e discordar tanto de alguém, ser tão parecido e tão completamente diferente, com tanto carinho e respeito. Espero zelar o sonho de vocês pra sempre.

Luciano, que de tão longe consegue ser tão presente e companheiro, o abraço apertado que a vida ainda está me devendo. Juliano, a flor barbuda de coração mais delicado e cuidadoso que já cruzou meu caminho, meu querido. Karen Nina, a prima que escolhi ter e me faz sentir tão bem e tão leve quando está por perto. Camila, que cresceu junto comigo e resistiu ao tempo e à minha precoce velhice, te quero todo o bem do mundo. Joana, galega que parece feita de energia boa e banho de mar, obrigada por me tranquilizar sempre.

Agradeço à equipe nana, veteranos e calouros, que estão do meu lado na missão de transformar alguns sonhos e muita hiperatividade em trabalho. Ananda, por ser objeto desse T.C.C. e me surpreender constantemente com histórias de pescador e novos planos mirabolantes. Jero, pelos abraços que esmagam tristeza e preocupação e por sempre ter uma solução. Flávia, por fazer parte de quase todo o meu currículo e dividir as incertezas e vitórias do caminho. A Marcos Xi por aparecer de repente, com conversas desencontradas e ainda assim dar um norte às coisas.

Adriano, por ter sido compreensivo em dois momentos fundamentais da minha graduação, um que me permitiu ter a experiência profissional mais importante até então e o segundo, agora, na conclusão do meu curso.

Por último mas ao mesmo tempo antes de tudo, agradeço a Ricardo, meu orientador, pela paciência e confiança no mínimo míope. Por não ter desistido de me acompanhar e não ter me deixado desistir. Por ter guiado esse percurso com a calma e a seriedade que eu precisava. Mesmo que não tenha real dimensão disso, você foi muito importante nessa última etapa de ciclo. E agora sei e sinto na pele que tem que ser selado, registrado, carimbado, avaliado, rotulado se quiser voar!

## SUMÁRIO

1. Apresentação .....	8
2. Fundamentação teórica .....	10
2.1 Planejamento .....	10
2.2 Ferramentas de análise .....	13
2.2.1) Missão, Visão e Valores.....	13
2.2.2) SWOT .....	15
2.2.3) Análise de ambiente .....	16
3.1 Cenário Independente.....	18
3.2 Internet.....	20
3.3 Salvador.....	22
4. O processo .....	24
4.1 Aplicação de conceitos .....	24
4.2 Propostas do plano de comunicação .....	28
Reposicionamento de imagem .....	29
Formação de público local .....	32
Organização interna.....	33
Acompanhamento e análise de resultados .....	35
5. Conclusão .....	35
6. Referências .....	37
ANEXO 1 .....	40

## **1. Apresentação**

Esta memória tem como objetivo narrar e localizar o processo de elaboração do produto que apoia: um plano estratégico de comunicação proposto para a carreira da cantora nana ao longo do ano de 2014, levando em consideração o fato de ser uma artista jovem e, principalmente, de se basear em um modo de produção independente. Sua concepção se dá em duas etapas: a análise do assessorado e dos ambientes em que está inserido enquanto produto ou agente, e o planejamento como proposição para as demandas e ineficiências diagnosticadas pela análise anterior.

Inicialmente, apresentarei os conceitos que guiaram a construção desta análise, através de uma adaptação de ferramentas e matrizes normalmente aplicadas a contextos empresariais. Nesse contexto, alguns conceitos trabalhados por autores em leituras que embasaram a construção desse trabalho não foram utilizados, por entender que não teriam aplicação coerente e útil para a realidade observada, que compreende a produção de uma artista independente, em que não se observam todas as variantes de um cenário empresarial amadurecido.

Dessa forma, apropriei-me dos conceitos de “missão”, “visão” e “valores”, a fim de construir uma noção ampla daquilo que nana é e se propõe a ser e realizar através do seu trabalho. Esse procedimento inicial é fundamental para traçar um perfil do assessorado e daquilo que ele espera alcançar enquanto sujeito de ação e, também, em uma instância simbólica. Aliado a isso, utilizo também as ferramentas de análise de ambientes e SWOT, buscando identificar as variáveis do funcionamento da carreira de nana nos diferentes âmbitos, para entender como é e como deve ser a relação dela com os agentes de cada um desses meios, e o que isso implica no desenvolvimento de seu trabalho.

Em seguida, trato de três pontos contextuais de fundamental importância para compreender as nuances do universo em que a artista está inserida e as relações que estabelece em cada caso. São elas: o cenário independente de música no Brasil, o papel da internet na produção cultural atual e o cenário de produção e consumo de música em Salvador. Entender como esses espaços



funcionam e como interferem – positiva ou negativamente, e de que forma – no trabalho de nana implica uma compreensão mais completa de quem é a assessorada e de quais ações têm maior potencial de eficiência, dadas as condições e possibilidades estabelecidas por cada um desses contextos e seus respectivos agentes.

Finalmente, na última parte deste memorial, apresentarei o relato de todo o processo de elaboração do plano de comunicação proposto, explicando as escolhas e interpretações que fiz. Mais do que apoiar as justificativas de cada uma dessas opções, o memorial tem o objetivo de refazer o caminho percorrido. O caminho faz parte do presente trabalho tanto quanto o produto apresentado, já que sua elaboração não foi um processo mecânico, mas um exercício de estabelecer conexões e buscar coerência nas afirmações e propostas.

É importante destacar que o processo aqui desenvolvido teve início e inspiração no trabalho que já realizava como produtora e assessora de comunicação da cantora nana, desde o final de 2011, mas que se concretiza de forma coesa e sistematizada através da confecção do presente produto.

nana, objeto deste trabalho, é Ananda Lima, baiana de 23 anos e estudante de Composição e Regência na Universidade Federal da Bahia. A divulgação de seu trabalho autoral teve início em meados de 2011 e, para isso, a artista sempre contou com uma equipe formada por voluntários interessados em desenvolver projetos em parceria. Desde então, conseguiu inserção e aprovação significativa da imprensa especializada e segmentada dentro do cenário independente, apesar de ainda apresentar público reduzido.

Tendo em vista o trabalho anterior já desenvolvido com a artista, busquei em todos os momentos fazer uma análise que não fosse prejudicada por esse envolvimento, e sim potencializada, levando em consideração o entendimento orgânico do funcionamento interno e das aspirações do projeto.

Este memorial propõe-se, portanto, a reconstruir o processo de elaboração do plano estratégico de comunicação para nana, buscando explicar suas opções conceituais e práticas, e as motivações por trás de cada uma delas.

## **2. Fundamentação teórica**

Aqui, apresento os conceitos básicos utilizados na elaboração do produto, tendo em vista principalmente as diretrizes de Assessoria de Comunicação e a proposta de Planejamento Estratégico Organizacional. Esses foram os pontos norteadores do meu trabalho, tanto em relação aos conceitos que utilizei de forma sistemática, quanto às discussões que complementaram minha linha de pensamento geral sobre cada etapa e sobre a possibilidade de alcançar metas através de processos comunicacionais.

### **2.1 Planejamento**

Apesar de existirem muitas definições possíveis para planejamento, para elaborar o presente trabalho concentrei-me nos conceitos discutidos por Margarida Maria Krohling Kunsch em seu livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2003). Nesse volume, a autora reúne conceitos e definições a partir de trabalhos de vários autores, absorvendo, inclusive, conhecimentos da área de administração, mas aplicando-os com propriedade ao contexto de comunicação organizacional e estratégica.

Embora uma das conceituações que Kunsch (2003) traga seja a de Russel L. Ackoff (1978), que define planejamento como aquilo que é feito antes da ação, - uma decisão anterior - ela também destaca que planejar não se restringe a fazer e de que modo. Trata-se de um “processo complexo que exige conhecimentos, criatividade, análises conjunturais e ambientais, além de aplicativos instrumentais técnicos”. (p.207)

Não é possível planejar metas, ações ou um modo de funcionamento específico sem entender o objeto com que se está lidando. Por isso planejar, no sentido aqui tratado, não se resume ao ato de propor ações com base em impressões ou preferências. É preciso conhecer a fundo todas as variáveis que compõem não apenas o objeto, como também saber como ele se relaciona com cada sujeito e ambiente a que está exposto. A partir disso, tem início um trabalho de reflexão e criação estratégica sobre aquilo que é identificado na

investigação, acompanhado da construção do produto que sistematiza e organiza esse planejamento.

Para entender as instâncias envolvidas nesse processo de planejar, Kunsch (op. cit) reúne uma lista de elementos baseando-se nas exposições de Jorge Miglioli (1983) e Mário M. Pera (1991). São variáveis sobre as quais pensamos e agimos no momento de construção de um planejamento:

- Futuro: Ele é sempre voltado para o futuro. Tomam-se decisões no presente, que no entanto podem causar impacto no futuro.
- Sujeito: Implica a existência de um sujeito, que pode ser uma pessoa ou um conjunto de pessoas, órgãos e organizações que intervêm no processo de planificação. Atua basicamente em três instâncias: política, técnica e de execução.
- Objeto: Possui como objeto uma realidade que será submetida à ação do sujeito, sendo essa variável e adaptável a situações concretas em função do nível de abrangência e âmbito de atuação.
- Objetivos: Visa a objetivos determinados que expressam resultados formulados e previstos pelo sujeito.
- Estratégias: Pressupõe definição de estratégias, que expressam um conjunto de caminhos e/ou linhas gerais, que orientam as ações com vistas na otimização de resultados, bem como a escolha de caminhos alternativos.
- Meios: Envolve a necessidade de aplicação de meios ou recursos (financeiros, humanos, materiais e técnicos) para viabilização e implementação.
- Decisão: Exige vontade política e disposição consciente para planejar e executar um curso de ações, ou seja, um “querer” consciente e determinado.
- Eficácia: Busca a maior eficácia possível para os objetivos pretendidos.
- Ação: Desenvolve-se ao longo de uma sequência de ações lógicas e empreendidas de modo organizado.
- Tempo: Tem uma dimensão temporal, isto é, a duração dos planos pode ser programada em termos de prazo. (p.208-209)

Ratifico, portanto, a importância de pensar no assessorado não como um agente ou objeto descolado de contextos – sejam eles internos ou externos – ou independente de trocas de influência. É preciso sempre situá-lo como parte. E sempre submeter cada uma de suas nuances a avaliação e análise de estatísticas e coerência.

Considerando essas noções básicas para a construção de um planejamento, é preciso também levar em conta um fator fundamental que se expressa mais precisamente durante a etapa seguinte, de execução: a flexibilidade. A aplicação de um plano de ação exige acompanhamento e análise crítica acerca da precisão de execução e, principalmente, da eficiência parcial ou final de cada proposta. Dito isto, é preciso entender que um planejamento não pode ser engessado ou estático. Como todo processo, está sujeito a reavaliações e redirecionamentos, desde que feitos a partir de análise cuidadosa de indicadores ou resultados.

Dessa forma, pensar um plano de comunicação é planejar estrategicamente ações dessa área que sejam eficientes para alcançar metas estabelecidas em função de objetivos pré-determinados pela instituição. Faz parte do planejamento identificar quais são as necessidades e os objetivos de uma organização – no caso do presente trabalho, de uma artista – e pontuar o papel da comunicação em cada uma dessas situações.

Neste ponto, concordo com Cardoso (2006) que defende:

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. (p.3)

Entende-se, portanto, que antes de elaborar um plano de ações é necessário analisar detalhadamente as variáveis que compõem o objeto, o sujeito e os ambientes com os quais se irá trabalhar, e isto também se aplica à proposição de um plano estratégico de comunicação.

## **2.2 Ferramentas de análise**

Para entender o funcionamento interno da carreira de nana e, ao mesmo tempo, compreender os contextos em que está inserida enquanto agente, produto e também público, foi necessário utilizar ferramentas que permitissem identificar pontos positivos e negativos e posicioná-la a partir da compreensão de seu perfil e seus objetivos em cada um desses contextos. Para isso, busquei adaptar algumas matrizes e ferramentas de análise de ambiente normalmente utilizadas para empresas ou instituições, para a realidade da artista em questão, inserida em um contexto de produção independente.

### **2.2.1) Missão, Visão e Valores**

Em um primeiro momento, busquei entender e delimitar quem é nana, como ela pretende ser vista e o que busca realizar através do seu trabalho. Para isso, apliquei à realidade da artista e de seus projetos conceitos que costumam ser os elementos norteadores das práticas de uma organização: missão, visão e valores.

Por “missão”, entende-se o conjunto de idéias que orienta e delimita o campo de atuação e mais especificamente as próprias ações de uma instituição. Segundo Kunsch (op. cit), expressa a razão de ser de uma organização e o papel que exerce na sociedade. Pode ser admitida como ligada tanto à filosofia de uma organização quanto aos valores que busca traduzir e alcançar através de suas ações. É por essa definição que enxergo-aquilo que, no caso deste trabalho, a artista pretende ser e realizar.

Kunsch (op. cit) discute os sentidos condensados na proposta de missão de uma organização e conclui:

Portanto, a missão de uma organização não deve se restringir aos propósitos com vistas nas realizações de negócios e nas estratégias competitivas, mas deve contemplar os valores, a cultura corporativa, expressa em padrões e comportamentos dos indivíduos nas organizações. Só assim terá sentido e razão de existir. (p.252)

Já a noção de “visão” diz respeito à forma como uma organização deseja ser vista por seus públicos estratégicos. Está diretamente ligada à definição de onde pretende estar no futuro e que caminho escolherá para isso, como explica Kunsch (op. cit): “[...] trata-se de ver aonde a organização quer chegar, e como fará e que meios utilizará para alcançar esse objetivo.” (p. 252)

Não se define por uma compilação de objetivos ou metas, mas por um entendimento do plano geral de que fazem parte, tendo como ponto final um posicionamento ou resultado vislumbrado como prospecção de futuro. É no campo da visão, segundo a conceituação estabelecida no contexto empresarial, que se encontram as aspirações de uma artista, aquilo que deseja se tornar para seu público.

Por fim, outro conceito importante é o de “valores”, que compreende as convicções filosóficas dos fundadores e/ou dos membros que compõem uma organização: “[...] os valores são as convicções e os princípios morais que estão por trás da cultura da empresa. Os valores dão significados às regras e normas de comportamento da empresa.” (CAMPBELL, 1998 apud KUNSCH, 2003, p.253).

São essas convicções que direcionam a forma de atuação de uma organização e seus objetivos. Pensando no campo da ética, valores são aspectos ligados à decisão e à avaliação, que direcionam condutas. Estão relacionados, também, com ideais ou modos com que a empresa deseja se relacionar.

Mesmo que estejam dissolvidos nos posicionamentos estabelecidos consciente ou inconscientemente, é difícil pensar em uma instituição que não possua valores delimitados. Kunsch (op. cit) afirma considerar que todas as organizações têm seus valores, quer estejam explícitos ou não.

E entendo, particularmente, este último conceito como sendo o de maior relevância para compreender uma organização e direcionar um planejamento estratégico que se relacione organicamente com sua visão. Afinal, os valores determinam, em alguns momentos de forma subjetiva e em outros bastante sistemática, quais as possibilidades de atuação de uma organização e como conduzi-las.

### 2.2.2) SWOT

Uma das ferramentas mais interessantes de que me apropriei para a confecção deste produto foi a proposta de análise SWOT, importante para compreensão do cenário em que o assessorado está inserido. Ela permite, através de um sistema simples de análise, posicionar a organização – no presente caso, a artista – em um determinado ambiente e identificar os aspectos facilitadores e complicadores para, por exemplo, realização de projetos e formação de público.

A sigla SWOT, oriunda do inglês, significa a junção dos pontos Fortes (*Strengths*), Fracos (*Weaknesses*), das Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) e, como afirma Kunsch (op. cit), se aplica na análise “do posicionamento institucional e mercadológico e a capacidade competitiva de uma organização”. Em português também é conhecida como matriz PFOA. Tem como base a disposição desses itens a partir dos ambientes interno e externo, sendo o primeiro aquele que pode ser controlado pela organização e o segundo aquele que foge totalmente do controle mas do qual depende e/ou sofre influência.

Por ser um sistema bastante adaptável, a análise SWOT pode ser aplicada não só para contextos de empresas e organizações complexas, mas também, como realizado neste trabalho, para avaliar as características internas e o cenário em que uma artista como nana está inserida. Concorda-se aqui com o entendimento de que:

[...] a análise SWOT enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e fracos) e suas circunstâncias externas (refletidas em parte por suas oportunidades e ameaças. (THOMPSON e STRICKLAND, 2000 apud KUNSCH 2003, p.267).

Para o plano de comunicação que tracei, fiz um trabalho de identificar pontos de força e de vulnerabilidade associados a cada ambiente analisado, fragmentando o formato tradicional da análise SWOT com a finalidade de

melhor visualizar aspectos relevantes de cada contexto de que a cantora faz parte. Sendo assim, adaptei o conceito para uma aplicação mais funcional no caso em questão.

Dividir, para fins analíticos, os ambientes em interno, externo e, também, setorial, ajudou-me a compreender as razões para cada carência e dificuldade que enfrentava no trabalho com nana, principalmente por conseguir perceber com mais clareza a origem de cada uma delas. Nomeei os pontos positivos e negativos no ambiente setorial como “Oportunidades e pontos fortes” e “Ameaças e pontos fracos”, por entender que se encontram entre aquilo que pode ser apontado como potencialidade ou dificuldade interna e, ao mesmo tempo, em relação a um espaço externo com que a cantora estabelece trocas diretas.

Desta forma, embora não tenha aplicado o diagrama clássico da análise SWOT, apropriei-me de seu conceito para analisar de forma sistemática e visual as forças e problemas da carreira de nana em cada um de seus âmbitos.

### **2.2.3) Análise de ambiente**

Para elaborar um plano estratégico geral ou especificamente de comunicação – como é o caso deste trabalho – para uma instituição, é fundamental que seja feito um estudo de ambiente organizacional, que inclui os ambientes externo, setorial e interno. Trata-se do esforço de compreender como estão estabelecidos os espaços e agentes que englobam e influenciam o assessorado, as relações que estabelece e, não menos importante, como funciona o ambiente interno de sua empresa e cada um de seus componentes.

Kunsch (op. cit) define cada um desses ambientes da seguinte forma:

[...] O ambiente externo ou macroambiente é constituído por um conjunto de variáveis ou fatores externos econômicos, sociais, políticos, legais demográficos, tecnológicos, culturais e ecológicos que influenciam direta ou indiretamente a vida das organizações. (p.255)



[...] O ambiente setorial, relevante ou operacional, como é chamado por muitos autores, constitui o ambiente mais próximo da organização. É onde acontecem os relacionamentos com públicos estratégicos básicos, formados por clientes/consumidores, fornecedores, [...], poderes públicos, meios de comunicação, comunidade, etc., vitais para a sobrevivência da organização. (p.255)

[...] Já o ambiente interno é formado pelo conjunto de elementos que constituem a organização em si – as pessoas, suas habilidades, suas competências e seus saberes, as condições institucionais de infra-estrutura física e de gestão. (p.255)

Dessa forma, analisar esses ambientes significa levantar todos os elementos que lhes compõem, para então pensar estratégias que estejam de acordo com as forças e as dificuldades que apresentam para os objetivos do assessorado.

No ambiente externo, é preciso identificar quais variáveis – econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, etc – podem exercer influência sobre a atuação da organização e, portanto, sobre sua sobrevivência no mercado. É nesse momento que visualizamos as condições externas que se traduzem em oportunidades e ameaças para a realização dos projetos de uma instituição.

Ao mesmo tempo, é através de uma análise do ambiente setorial que podemos entender como a organização se relaciona diretamente com outras organizações e públicos. Entendo que é a partir da eficiência e do modo como se estabelecem essas relações que se dá a efetiva concretização de uma instituição. É preciso se relacionar, fazer parte de um fluxo de influências, possuir públicos relevantes. Caso contrário, a organização não se comunica e, a meu ver, não estabelece sua existência diante da sociedade.

Por último, mas não menos importante, o ambiente interno é delimitado pelos públicos ou indivíduos que lhe compõem (empregados, colaboradores, etc), pelos produtos e/ou serviços propostos e pelos recursos que possui, sejam eles estruturais, financeiros ou simbólicos. A análise deste ambiente compreende as atividades que a organização espera desenvolver e o modo

como são realizadas, confrontadas com as atividades que realmente desenvolve. É o ponto de partida para quaisquer operações que tenham como objetivo os ambientes setorial e externo.

Por fim, destaco aqui que Kunsch (op. cit) defende que “As organizações, para sobreviver, precisam necessariamente relacionar-se com seu meio ambiente, não só influenciando e causando impacto sobre eles, mas, sobretudo sendo influenciadas e sofrendo seus impactos.” (p.255-256)

### **3. Contextos**

Aqui, desenvolverei algumas reflexões sobre contextos em que a artista para a qual proponho um plano estratégico está inserida, de forma a compreender melhor a direção e funcionalidade das ações e dos objetivos sugeridos.

#### **3.1 Cenário Independente**

Entende-se que o cenário da música independente teve início, de alguma forma, no momento de expansão do movimento *punk*, na década de 1970. Movimento esse que foi responsável, desde então, por difundir a idéia de que era possível produzir música sem estar necessariamente associado a uma grande gravadora e que era importante poder determinar os caminhos e as opções estéticas do trabalho.

O entendimento aqui proposto é de que ser um artista independente não significa estar descolado de qualquer interdependência com públicos estratégicos, outros profissionais e demandas de mercado, mas conseguir viabilizar seu trabalho sem estar vinculado a alguma grande organização e buscar modos de produção alternativos.

Nesse contexto, é possível perceber a recorrência de um tipo de envolvimento em que artistas assumem funções técnicas e, muitas vezes, também pensam e coordenam suas carreiras. Isto pode ter relação com o fato de muitos deles

serem seus principais financiadores, visto que costumam fazer investimentos pessoais na carreira que pretendem construir. É o que defende Vicente em seu artigo “A Música Independente no Brasil: Uma Reflexão” (2005):

[...] a atuação bem sucedida dentro do mercado independente implicava num alto grau de compreensão dos aspectos envolvidos na produção e comercialização do disco. A esse respeito, o próprio Antônio Adolfo afirmava: “eu mesmo lanço e comercializo meus discos. Produzo a parte musical, faço a capa, mando prensar – há fábricas que fazem esse trabalho – mando imprimir e viajo por todo o Brasil, indo pessoalmente vender nas lojas o LP”. (p.4)

Ao mesmo tempo, os modos de produção se adaptam às possibilidades de realização que estão disponíveis, e muitos artistas neste contexto acabam explorando métodos de criação e produção mais artesanais, *lo-fi* – de *low fidelity*, tipo de gravação caseira ou imprecisa que não garante fidelidade ao som executado originalmente –, sem necessariamente comprometer a qualidade técnica do som ou parecer amador. Muito embora, na década de 90, muitos artistas independentes buscassem se afastar desse perfil, como aponta Vicente (2005):

Independentemente de seu projeto ou área de atuação, interessava a esses artistas e empresários mostrar seu profissionalismo e a viabilidade comercial de sua produção, ou seja, afastar “a imagem de falta de acabamento e de precariedade sonora” que caracterizara a cena independente de 15 anos antes. Para muitos deles, o conceito de selo independente no Brasil ainda estava, como declarou Pena Schmidt, da Tinitus, “muito associado à imagem do disco artesanal, praticado aqui nos anos 70” e concluía, “ser independente é apenas ser dono do próprio negócio”. (p.7)

Hoje, no Brasil, embora não haja dados concretos, é possível inferir que o cenário independente representa uma parcela bastante expressiva da produção musical e engloba artistas dos mais diversos gêneros, estilos e

propostas de apresentação. Segundo Vicente (op. cit), a importância do cenário independente é notada desde a década de 80 também porque, na época, acabava cumprindo, mesmo que em proporções limitadas, o papel de prospectar novos mercados.

Uma das características que podem ser identificadas hoje no cenário independente é a de colaboração. Para os artistas independentes, parece ser mais interessante fazer parcerias tanto na criação quanto nos espaços e meios de circulação do que se amparar na lógica de competição que está ligada ao mercado tradicional e seus modos de capitalização. Isso é visto, por exemplo, nas parcerias que fazem desde composições até projetos de circulação.

É importante destacar, no entanto, que, embora o horizonte de possibilidades para os artistas pareça animador, ainda é um espaço em que é muito difícil profissionais sobreviverem apenas com os frutos de seu trabalho autoral ou de um único trabalho. Daí a frequência com que artistas e produtores estão envolvidos em mais de um projeto ou mais de uma função simultaneamente.

Além disso, apesar de não notar-se um “espírito de concorrência” tão inflamado, o volume e a velocidade com que novos artistas e produtos são lançados pode ser um dos fatores que dificulta uma formação de público e consolidação de espaço concretas. E embora apresente-se como um ambiente com recursos humanos e técnicos profissionais, ainda conta com dificuldades em conseguir sustentar com estabilidade os modos de produção e consumo em que estão inseridos.

### **3.2 Internet**

As tecnologias vêm, há algum tempo, provocando alterações nos modelos de produção, distribuição e consumo da indústria cultural. A descentralização e a facilidade de produção de conteúdo permitem que artistas, gestores e assessores tenham mais controle sobre os produtos desde a etapa de criação até a distribuição, além de ampliar as possibilidades de viabilizá-los, levando em conta fatores técnicos e econômicos.

A relação entre a prática de produção musical independente e as possibilidades inauguradas pelas tecnologias digitais e pela internet merece destaque, principalmente quanto à etapa de distribuição, considerando o que afirma Duarte (2011):

Computadores e seus descendentes tornaram-se veículos de comunicação de massa a partir da web colaborativa, fazendo com que qualquer um possa gerar e fazer circular conteúdo e tenha acesso fácil à informação distribuída em qualquer lugar do planeta e ao contato com seus produtores. (p.370)

Por esse processo, entende-se que a liberação do pólo emissor de mensagens compensa a ausência de algumas funções e recursos e alcança resultados antes atribuídos apenas às áreas da publicidade e da divulgação jornalística. Romper essa barreira é necessário dentro de um contexto de produção independente, que na maioria dos casos significa conseqüentemente baixo potencial de investimento financeiro em ações e produtos.

Cada vez mais, tem sido percebida a preocupação dos artistas – sejam eles considerados independentes ou não – em estabelecer canais de contato direto com seus públicos. Entendeu-se, que a necessidade não é apenas a de comunicar através da mediação da imprensa, e, principalmente, não resumir o direcionamento de comunicação aos veículos tradicionais. As redes sociais tem se mostrado bastante eficientes nesse sentido.

Pensando na atuação do assessor de comunicação, Duarte (2011) orienta:

Crie links e estabeleça conexão entre todos os ambientes virtuais como Twitter, Facebook, Youtube, etc. É fundamental ter uma estratégia para inserção em cada rede e, na dúvida, seja cauteloso. Não esteja apenas por estar. Lembre que é importante monitorar e avaliar, interagir, dar retorno imediato, garantir atualização e oferta de material de interesse. (p.378)

Nesse sentido, o ambiente digital apresenta-se como um instrumento barato, com uma quantidade imensurável de possibilidades de conteúdos, ações, formatos e abordagens, e, por isso, precisa ser explorado por artistas e produtores de forma estratégica.

### **3.3 Salvador**

Salvador é uma cidade conhecida como terra de cultura efervescente, que gera artistas e movimentos culturais de relevância histórica e expressão internacional, e também como palco da maior festa de rua do mundo, o carnaval.

Há alguns anos, a cidade tem seu cenário cultural dominado comercialmente por artistas e empresas ligados a gêneros musicais que compõem o “axé system”, como o próprio “axé”, o pagode baiano e o arrocha. Dentro desse contexto, há ainda um modo de distribuição desses produtos vinculado sempre à idéia de “festa”, como propõe Sérgio Sobreira Araújo (2013) em seu artigo “Espaços, práticas e consumo de cultura e entretenimento pela juventude de Salvador no bairro do Rio Vermelho”:

Em que pese à diversidade cultural que sempre caracterizou Salvador, nas últimas décadas a capital baiana, como lócus criativo no campo das artes e da cultura, passou a ser referenciada por sua vocação para o entretenimento e a festa (p.17)

Apesar disso, Salvador também é conhecida como um lugar com cenário alternativo potente e diversificado. Desde a produção de rock que teve mais força nos anos 1980 e 1990, revelando nomes como Raul Seixas, Marcelo Nova, Dead Billies e Craç!, até o atual momento em que se destacam artistas que trabalham com universos híbridos e produções que dialogam especificamente com os gêneros mais clássicos como rock, samba e MPB.

No entanto, esse cenário de produção alternativa historicamente se concentra em regiões específicas da cidade, principalmente no bairro do Rio Vermelho e no Centro Histórico.

Ainda que a ambiência cultural e de entretenimento em Salvador favoreça o largo predomínio de algumas formas sobre outras, a parcela que frequenta o bairro do Rio Vermelho consorcia poder econômico com uso e consumo da diversidade. (ARAUJO, 2013, p.41)

Entende-se, portanto, que o público que frequenta estes ambientes, de forma geral, possui uma disposição pelo consumo de produtos e serviços diversos, valorizando a novidade como um dos principais critérios de escolha. Este fenômeno está intimamente ligado à característica de faixa etária identificada como predominante, sendo que “quase metade do público (43%) pesquisado está entre 18 a 25, enquanto na faixa etária de 26 a 35 está a segunda maior parcela da amostra (30%), caracterizando o público do Rio Vermelho como essencialmente jovem (73%)” (ARAUJO, 2013, p.40).

Além disso, a pesquisa que dá origem ao artigo de Araujo demonstra que esse público tem como principais fontes de informação sobre os eventos culturais que acontecem neste bairro “boêmio” da cidade a recomendação de amigos e conhecidos e a consulta através de redes sociais e outros canais da internet. Portanto, é nesse meio que os artistas, gestores e produtores culturais buscam maior inserção e expansão.

Na cidade, existe ainda uma carência de espaços e aparelhos que atendam, com as devidas proporções de capacidade e estrutura, demandas de diferentes públicos, tanto pensando nos hábitos de consumo dos indivíduos quanto, na seleção de produtos que dialoguem com esses ambientes e seus potenciais frequentadores. Pensando, por exemplo, no aspecto de capacidade de público e, especificamente, no setor musical, há poucos espaços da cidade que podem sediar eventos de grande porte, como a Arena Fonte Nova e o Parque de Exposições. Até mesmo para os de médio porte, há dificuldade para realizar shows cujas atrações se descolem do contexto do axé system e de grandes

artistas consagrados, ou que não aconteçam em um dos aparelhos do Teatro Castro Alves (Concha Acústica e Sala Principal, com capacidades para 5.500 e 1.554 pessoas respectivamente)<sup>1</sup>.

Existem iniciativas públicas, em âmbitos municipal e estadual, no sentido de fomento da produção cultural e artística. Aparentemente buscam priorizar as propostas que vão no sentido de impulsionar e democratizar o acesso à cultura e construir novos horizontes para os agentes da produção local, além de incentivar projetos de formação dentro dos setores de atuação do campo da cultura. No entanto, acredito que ainda há dificuldade para financiar produtos artísticos individualmente, já que não costumam ser prioridade em processos de financiamento público e parecem haver poucos investidores da iniciativa privada apostando em novos artistas locais.

## **4. O processo**

### **4.1 Aplicação de conceitos**

A partir da aplicação dos conceitos desenvolvidos anteriormente acerca de planejamento estratégico voltado para comunicação, construí o plano de comunicação aqui sugerido para a carreira de nana.

Por já desenvolver um trabalho de produção e assessoria de comunicação há cerca de dois anos e meio com a cantora, eu identificava algumas carências que se relacionavam com a ausência de um planejamento estruturado. Casos, por exemplo, da falta de ações pensadas a longo prazo, de mecanismos para avaliação de resultados obtidos e, principalmente, da inexistência de um norteamento estratégico para o desenvolvimento das atividades de comunicação, que possuem papel fundamental na gestão de uma organização e, certamente, de uma carreira artística.

---

<sup>1</sup> Informações retiradas do site do Teatro Castro Alves: <http://www.tca.ba.gov.br/> (Acesso em 18/01/2014)



Por conta disso, entendi ser essencial a criação de um planejamento, neste caso, pensado através de um plano de comunicação, cuja finalidade seria a de orientar modificações identificadas como necessárias na organização interna da equipe de nana e em relação às estratégias comunicacionais utilizadas para a promoção da artista.

Para iniciar esse processo, ocupei-me em definir sistematicamente a equipe de trabalho e os projetos já estabelecidos para o ano de 2014. A partir disso, seria possível, mais adiante, fazer uma análise fundamentada do ambiente organizacional interno.

No entanto, antes de dedicar-me a análise propriamente dita, foi necessário traçar um perfil geral daquilo que a cantora entende ser, sua definição enquanto artista, bem como das aspirações que pretende realizar e como espera que seu trabalho seja entendido. Para isso, fiz uso dos supracitados conceitos de missão, visão e valores.

Ao discutir o conceito de “missão”, Kunsch (op. cit) traz a seguinte citação que, a meu ver, se aplica perfeitamente ao caso de nana, visto que todo o seu trabalho e seus processos de criação estão em sintonia com aquilo que acredita ser essencial para o fazer artístico dentro do contexto em que está inserida hoje:

[...] de acordo com Campbell, “indivíduos com sentido de missão sentir-se-ão satisfeitos e realizados no seu trabalho porque este tem significado. Vale a pena porque corresponde àquilo que eles consideram, pessoalmente, ser importante” (CAMPBELL, 1998, p.133 apud KUNSCH, 2003, p.251)

Por isso, entendo como missão da cantora a concretização de seu trabalho como forma de expressar suas idéias e sensações e, principalmente, utilizando modos de produção que lhe permitam a experimentação e a criação multiartística, elementos que lhe são tão importantes. Tendo acompanhado de perto toda a sua carreira até o momento, sei que se sente satisfeita com as

coisas que realiza dessa forma e, ainda mais, quando o público identifica esses seus desejos traduzidos no produto final.

Em se tratando de visão, entendo que, no caso de nana, seria, acima de tudo, a música que espera fazer. Não no sentido cartesiano do produto a que espera dar forma, e sim o conceito de música que busca e só se constrói efetivamente na instância da fruição. Uma música universal e que consiga se comunicar cada vez com mais públicos.

Embora uma análise externa também fosse dar conta de identificar os valores presentes no trabalho de nana, acredito que meu envolvimento teve importância nesta etapa crucial, em que se definem as diretrizes para funcionamento e conduta de uma organização.

Sem necessariamente associar a uma inspiração vinda do movimento *punk*, nana reproduz no conceito de seu trabalho e na rotina diária de produção os ideais do *do it yourself*<sup>2</sup> e a valorização de modos de produção alternativos, quase sempre artesanais. É possível perceber isso principalmente ao saber como foi feito o disco “pequenas margaridas”. Fruto de um processo bastante pessoal, o disco foi quase todo feito pela própria nana, em cada uma de suas etapas técnicas e artísticas.

Outro aspecto que nana defende em seu trabalho é o fato de ser uma *one woman band*, fenômeno que, levando em conta a complexidade de suas composições, só é possível através da utilização do computador como companheiro de palco, reproduzindo bases sonoras pré-editadas pela própria cantora enquanto ela se reveza entre alguns instrumentos. O processo bastante pessoal de criação de nana e sua vontade de controlar todos os elementos que compõem suas músicas faz com que isso seja uma importante diretriz no seu trabalho.

Essa vontade de participar de todas as etapas não se resume à criação. nana também acredita na necessidade de artistas se envolverem com as deliberações e atividades de produção, que direcionam e viabilizam suas

---

<sup>2</sup> Do inglês: *faça você mesmo*.

carreiras. Por isso, é produtora executiva e participa de todos os núcleos de trabalho de sua equipe.

Estabelecido esse diagnóstico de qual é a filosofia de nana enquanto organização, parti para a análise de ambiente, que me permitiu entender o que funcionava ou não em cada âmbito de sua carreira.

Na análise de ambiente externo, fiz o exercício de localizar nana nos contextos em que está inserida enquanto agente genérico, não estabelecendo relações particulares. nana faz parte do cenário de produção musical independente no Brasil e, também por isso, suas oportunidades de relação com público e distribuição de produtos estão vinculadas prioritariamente ao meio digital, ou seja, internet e redes sociais.

De forma geral, isso significa que estão postas facilidades de comunicação com artistas, produtores, espaços e públicos de outros lugares. Ao mesmo tempo, no âmbito local, Salvador se apresenta como um território fértil para a produção artística, mas pouco equipado e com raras possibilidades de desenvolvimento expressivo para a consolidação do cenário independente como um espaço rentável.

No trabalho de analisar o ambiente setorial, identifiquei principalmente os públicos estratégicos com que nana se relaciona e a maneira como isso se dá. Ao analisar as estatísticas de origem do público de nana, e casá-las com o conhecimento orgânico que temos do público em Salvador, foi possível entender que esse grupo ainda é pouco expressivo e tem uma grande parcela formada por pessoas com ligações pessoais com a cantora. Isso expressa a necessidade de um trabalho de formação de público voltado especificamente para a cidade.

Por outro lado, pensando no público geral, e não apenas do ponto de vista local, foi possível entender quais grupos compõem esse universo de “fãs” e consumidores da música de nana. Conhecer a faixa etária, gênero, hábitos de consumo e localizar geograficamente os focos de intensidade desse público, facilita pensar estrategicamente o trabalho de manutenção e, principalmente, sua expansão.

Além disso, no ambiente setorial também foi importante caracterizar a relação de nana com os meios de imprensa com que estabelece diálogo, em sua maioria meios alternativos, deslocados dos modos de produção comuns a grandes empresas comunicacionais. Por esse motivo e considerando o espaço de existência principal dessas organizações como sendo a internet, o contato com a mídia se caracteriza de forma específica para artistas independentes do porte de nana. Não se trata de uma disputa por espaço, que existe em abundância, mas por uma busca por relevância e aceitação da crítica especializada. Nesse mesmo contexto, o papel do assessor de imprensa também se altera, não sendo um trabalho tão exaustivo de convencimento como normalmente acontece junto aos meios tradicionais.

Já no ambiente interno, a análise caminhou no sentido de entender a composição do funcionamento da equipe e quais são as demandas e carências internas desse modo de produção. Ficou evidente, por exemplo, o desafio de desenvolver um padrão de produção profissional, tendo em vista a equipe reduzida e não remunerada, que participa com dedicação de tempo parcial. Essa situação se traduz em uma sobreposição de funções e consequente dificuldade em cumprir os cronogramas e atender todas as demandas externas.

Outra dificuldade identificada foi o fato de praticamente todas as decisões e deliberações ficarem concentradas na figura de nana, ou ao menos terem que passar por sua aprovação. Além disso, a cantora também assume outras funções e tarefas de produção, comunicação, criação gráfica etc., o que faz o funcionamento de cada um desses núcleos também depender dela em execuções práticas da rotina de trabalho. Em alguns momentos, essa característica de centralização de funções e tarefas atrasa o cronograma de atividades e, em outras, até mesmo inviabiliza a realização de projetos ou ações pontuais dentro da carreira da cantora.

#### **4.2 Propostas do plano de comunicação**

Diante dos problemas diagnosticados pela análise dos componentes internos e fatores externos da carreira de nana, construí um plano de comunicação no

sentido de buscar solucionar ou dar início a processos no caminho para alcançar os objetivos traçados para a cantora em 2014.

Organizei as propostas de acordo com cada uma das frentes de ação estabelecidas a partir do diagnóstico, sendo elas: reposicionamento de imagem, formação de público em Salvador e organização interna. No entanto, esses campos estão interligados, ou seja, pensar ações específicas para um objetivo não significa que não dialoguem ou dependam das ações e metas pensadas para os outros casos. Todos os processos aqui descritos são interdependentes e seus efeitos se completam.

### **Reposicionamento de imagem**

Reposicionamento de imagem é um trabalho bastante complexo que exige a tarefa de lidar com processos mentais envolvendo os públicos a que se direcionam e, em quase todas as vezes, exige ações a longo prazo. Como apontam Serralvo, Prado e Leal (2006):

O posicionamento da marca é a bússola de sua identidade, que alavanca a sua posição competitiva e estabelece uma melhor relação com os consumidores em potencial (UPSHAW, 1995, p.110 apud SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p.6).

Portanto, promover mudanças na forma como nana é vista e interpretada vem da necessidade de impulsionar as chances de diálogo com novos públicos. Essa vontade aliada ao fato de isso tentar ser feito no espaço de apenas um ano e sem recursos fez com que eu planejasse ações que, embora discretas ou pontuais, apontam chances reais de contribuir para essa reconstrução.

Considerando que o objetivo aqui não é o de negar a imagem atual da cantora, mas sim de enfrentar enquadramentos que impliquem em estereótipo ou desvalorização do seu trabalho, a primeira ação que propus foi um projeto que tenta potencializar aspectos que se distanciam da imagem de “fofura” com a

qual é constantemente associada. nana tinha a vontade de fazer uma série de versões de músicas de autores que lhe inspiram e influenciam seu processo criativo, sendo disponibilizadas em áudio ou vídeo. Então, sugeri que pensássemos formato e conceito visual desses produtos para funcionar no sentido do novo enquadramento de imagem que buscamos.

Tendo em vista que o único produto autoral de trabalho em 2014 é o disco “pequenas margaridas”, que visual e musicalmente ratifica a aura de “fofa”, a decisão de desenvolver outros produtos que não reforcem essa imagem baseia-se na experiência que a cantora já tem com participações em coletâneas e tributos a outros artistas e na boa recepção que esse tipo de trabalho vem apresentando, ao agradar pessoas que não fazem parte do seu público cativo.

Para isso, no entanto, apontei alguns cuidados importantes para que realmente esses produtos não repitam elementos visuais entendidos como “focos”. Ao analisar vídeos já produzidos pela cantora, foi possível identificar alguns desses elementos, como excesso de objetos de cena da cor rosa e uso recorrente de imagens de coração ou que podem ser associadas diretamente com o universo imagético infantil.

Estabelecendo um diálogo direto com os cuidados expressos para o projeto “vitrola da nana” está a outra proposta de ação para o reposicionamento de imagem da cantora: acompanhamento da produção dos novos videoclipes. O objetivo é, novamente, não reforçar visualmente elementos associados à “fofura” e que possam ser interpretados como infantis ou ingênuos. Para isso, proponho acompanhar o processo de elaboração dos roteiros e definição das opções estéticas de cada um dos videoclipes a serem produzidos.

Aqui é importante destacar que não se trata de uma imposição sobre o processo de criação e as escolhas dos profissionais envolvidos e até mesmo da própria nana, mas um trabalho no sentido de garantir que os videoclipes estejam incluídos na nova proposta de posicionamento de imagem da cantora, ou ao menos não reforcem a imagem da qual tentaremos nos distanciar.

A última ação pensada para lidar com a questão da imagem de nana é um trabalho simples de *media training*. Não se faz necessário um grande redirecionamento de atitude e discurso, mas pontuar a importância de um cuidado especial e estratégico em situações e principalmente perguntas que, de alguma forma, estabeleçam relação com o estereótipo de “fofa”. Como afirma Duarte (op. cit):

[...] o investimento em capacitação é uma das melhores maneiras de qualificar o relacionamento com a imprensa, porque ajuda a fonte a compreender e atender às necessidades do jornalista e a aproveitar melhor as oportunidades de exposição. (p.271)

Dessa forma, o objetivo é que nana mantenha a boa relação que tem com a imprensa, mas aproveite seus espaços para construir a imagem que buscamos. Isso não será feito através de uma imposição de tema ou qualquer espécie de “campanha”, muito menos espera-se um engessamento do discurso da cantora. O que proponho é uma análise de todas as entrevistas já concedidas, bem como da linguagem utilizada nas redes sociais, com o objetivo de identificar momentos em que a “fofura” tenha sido pautada e as formas com que nana reagiu em cada um deles, avaliando se contribuiu para reforçar essa imagem. A partir disso, pontuaremos caminhos a seguir quando o assunto for novamente abordado sem, contudo, bloquear ou pré-determinar a expressividade da cantora.

Esta preparação será realizada pelo próprio núcleo de comunicação da cantora, tendo em vista que, como afirma Duarte (op. cit), “o próprio assessor tem condições de fornecer informações e treinamento básico, com resultados até superiores porque adaptados às características das fontes e dos jornalistas que normalmente procuram a organização”. Para complementar esse trabalho, sugeri uma consultoria informal com Marcelo Shida, editor-chefe do programa/canal online Estúdio Showlivre, que pode contribuir com um olhar externo sobre a forma como nana se apresenta e os efeitos de sua visualidade – principalmente no palco.

### **Formação de público local**

As ações propostas no sentido de ampliar o público de nana em Salvador, de forma geral, buscam a efetiva circulação dos produtos da cantora na cidade e a tentativa de criar canais de diálogo com grupos que não façam parte do seu público estabelecido.

Para isso, duas das propostas tratam especificamente de lançar o disco “pequenas margaridas” oficialmente em Salvador. Proponho a realização de um show de lançamento e a distribuição do disco físico em lojas do setor e através da Rede Motiva, projeto que envolve stands da Lojinha Motiva em eventos de música, vendendo e divulgando produtos de artistas independentes. Apesar de não ser uma ação com significativo potencial para formação de novos públicos, é importante no sentido de manter a oferta do produto nana no mercado local e atender às demandas do público já formado.

Aliado a isso, proponho também intensificação do trabalho junto aos veículos de imprensa, com foco nas emissoras de rádio e TV locais, considerando que a cantora já teve espaço nos principais produtos de jornalismo impresso da cidade – Jornal A TARDE, Correio\* e Revista Muito. Mesmo em tempos em que o principal meio de distribuição da música independente é a internet, as rádios ainda tem papel importante na circulação dos produtos e consequente influência no consumo involuntário dos ouvintes.

Buscar rádios e programas com diferentes propostas editoriais e públicos, mas que dialoguem com a música de nana ou com algum projeto de que faça parte, significa alcançar novos grupos com grandes chances de ainda não terem tido acesso ao trabalho. Portanto, mapeei alguns programas e emissoras que considero potencialmente abertas à inserção de músicas na programação diária e eventuais entrevistas ou participações.



No entanto, as principais apostas para ampliar o público de nana envolvem apresentações ao vivo. Uma das ações sugeridas é a de fazer shows do “pequenas margaridas” em eventos realizados em parceria com outros artistas locais. Inicialmente as sugestões são: Marcela Bellas, Ronei Jorge e os Ladrões de Bicicleta e Gepetto, trabalhos bem diferentes entre si, mas que dialogam, cada um a sua maneira, com o trabalho autoral de nana. Para realização desses eventos, serão procuradas as casas de show que costumam abrigar produções semelhantes, principalmente no bairro do Rio Vermelho, e serão planejados modos de divulgação estratégicos.

Ao mesmo tempo, proponho que nana realize, ao longo de 2014, shows de projetos específicos, fugindo da repetição do “pequenas margaridas” e, principalmente, buscando atingir públicos diferentes. Acredito que ao fazer um show em homenagem, por exemplo, a Serge Gainsbourg, a cantora pode alcançar um público que estará interessado no cantor homenageado mas poderá descobrir e se aproximar do trabalho autoral de nana. Além disso, a proposta inclui fazer esses shows em espaços que tenham alguma ligação com o homenageado ou o “tema”. Dentre as sugestões de espaços estão a Aliança Francesa, que costuma abrigar shows musicais e seria um local já com público potencial para o show em homenagem a Serge Gainsbourg, por exemplo. Outras opções são a Varanda do Sesi, que abre espaço para artistas independentes realizarem shows mais intimistas e o Espaço Itaú de Cinema - Glauber Rocha, cujo terraço já foi usado para shows. Esses projetos serão pensados junto com a cantora.

### **Organização interna**

Alguns problemas foram identificados no funcionamento interno da equipe de nana, refletindo em diferentes níveis no desenvolvimento de sua carreira. Um deles é a comunicação interna, que ainda não se estabeleceu de forma ideal, mesmo que seja facilitada pelo número reduzido de membros na equipe. Outro, mais evidente, é a dificuldade de atender todas as demandas de imprensa,

shows, produções internas e manter as redes sociais com frequência de atualização adequada.

Antes de dar início às outras ações nesse campo, entendi que era necessária uma reorganização interna e, para isso, sugeri a implementação de um novo organograma. Com as alterações propostas, a equipe funcionará em núcleos de trabalho específicos, que serão independentes, mas sempre estarão em contato para manter a unidade de discurso e atender demandas externas e solicitações dos outros núcleos.

Considerando que os membros da equipe assumem mais de uma função, era importante delimitar com mais clareza quais são suas ocupações em cada núcleo, para que os processos não se misturem ou o trabalho individual comprometa o todo. Ou seja, um dos objetivos do organograma sugerido é que, embora seja inevitável nas condições atuais que não aconteça sobreposição de funções, fazer com que as atividades e obrigações de cada membro fiquem bem delimitadas. Isto tentará impedir que não sejam cumpridas ou que, por serem assumidas por mais de uma pessoa ao mesmo tempo, não resultem em alguma falha de comunicação.

Para garantir o diálogo entre a equipe, seja dentro de cada núcleo ou para cruzar informações entre eles, foram definidos canais básicos de comunicação e ferramentas para facilitar o fluxo de informações. São os casos de: lista de email no Google Groups, grupos de discussão no Facebook e no aplicativo para celular WhatsApp, cronograma de atividades compartilhado no Google Agenda, documentos básicos compartilhados no Google Docs e Dropbox e, é claro, as reuniões presenciais ou via Skype.

Por último, sugeri a criação do que chamei de “banco de conteúdo/material”, que seria uma espécie de reserva de conteúdo para atualização de redes sociais e divulgação de eventos ou novidades não programadas com antecedência no calendário. Essa proposta vem da necessidade de padronizar a frequência de atualizações e do problema de isto depender, em alguns momentos, de materiais produzidos pela cantora, como vídeos, teasers e cartazes. Criar esse banco de segurança seria uma forma de impedir que

alguma postagem não seja feita por falta de material. Portanto, fiz algumas sugestões de conteúdo a ser produzido com antecedência, mas outras opções também podem surgir. O principal é conseguir aliar isso a um calendário de postagens e divulgação que dê origem a um calendário de produção de material correspondente, deixando o banco de conteúdo/material para quando for necessário improvisar ou “tapar buracos”.

### **Acompanhamento e análise de resultados**

Ao final do ano de 2014, período determinado para a aplicação do plano sugerido, proponho algumas formas de avaliação dos resultados alcançados.

Embora não se trate de contabilizar estatisticamente todos os efeitos e evoluções – como seria possível com as vendas ou lucros de uma empresa, por exemplo –, ainda é possível analisar as mudanças sensíveis e alguns dados, principalmente de alcance de público.

O instrumento base para essa análise de resultados é o próprio plano de comunicação aqui proposto, considerando que é onde estão determinados os pontos a serem avaliados. Kunsch (op. cit) afirma: “[...] O planejamento estratégico de relações públicas deve ser orientado pelas informações estocadas e obtidas com o planejamento estratégico geral da organização.” (p.276).

Portanto, esta etapa de avaliação é fundamental não apenas para identificar aquilo que funcionou ou não das proposições feitas, mas também para auxiliar a construção de um próximo planejamento, neste caso, do próximo ano da carreira de nana.

## **5. Conclusão**

Ao final do trabalho, acredito que consegui construir um projeto dentro das potencialidades e, principalmente, das limitações que a estrutura de produção

da cantora possibilita e considerando a proposta de um tempo de aplicação de curto prazo.

Tendo em vista a impossibilidade de desenvolver ações que impliquem em alto investimento financeiro, todas as estratégias que compõem o plano foram pensadas em função das premissas de trabalho colaborativo, meios de produção alternativos e canais de divulgação gratuitos.

Dessa forma, espero que seja possível alcançar ou ao menos dar início ao processo de viabilização dos objetivos traçados. Acredito que algumas dessas ações têm potencial significativo de eficiência e outras, como o projeto “vitrola da nana”, são uma tentativa de explorar criativamente potenciais da cantora, apostando na possibilidade de gerar o efeito que esperamos, mesmo que gradativamente.

A eficiência de cada uma dessas ações precisa, no entanto, ser avaliada durante o processo de aplicação e ao final do período de trabalho. Afinal, nenhum plano estratégico garante resultados, e está sujeito a redirecionamentos que apontem novos e mais potentes caminhos para alcançar os objetivos de uma organização.

Com isso, concluo que o presente trabalho é um plano de comunicação estruturado com limitações orçamentárias, mas que, através da criatividade, deve cumprir metas possíveis e importantes para o avanço da carreira de nana.

## 6. Referências

ARAUJO, Sérgio Sobreira. **A Jam No Mam**: Juventude e Consumo de Música Alternativa em Salvador. In: CONGRESSO INTERNACIONAL COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 3. Anais eletrônicos do Congresso Internacional Comunicação e Consumo. São Paulo: ESPM, 2013. Disponível em: <[http://www.academia.edu/5237391/A\\_Jam\\_No\\_Mam\\_Juventude\\_e\\_Consumo\\_Professor\\_Adjunto\\_I\\_-\\_FACOM\\_UFBA](http://www.academia.edu/5237391/A_Jam_No_Mam_Juventude_e_Consumo_Professor_Adjunto_I_-_FACOM_UFBA)>. Acesso em: 17 dezembro 2013

ARAUJO, Sérgio Sobreira. Espaços, práticas e consumo de cultura e entretenimento pela juventude de Salvador no bairro do Rio Vermelho. **Revista Interfaces Científicas** – Humanas e Sociais, v.1, n.2, p.33-43, fev/2013. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/humanas/article/view/474>>. Acesso em: 17 dezembro 2013

BASTOS, Gustavo de Moura. **Jovem Música Sertaneja** - A construção de marca dos artistas sertanejos contemporâneos. 2009. Monografia de conclusão de curso – Universidade de Brasília, Faculdade de Comunicação, Curso de Publicidade e Propaganda, Brasília-DF, 2009.

BORBUREMA, Débora Gonçalves. **Música Independente**: organização e articulação de entidades musicais no cenário cultural da cidade de Belo Horizonte. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/anais\\_eimas/files/2012/02/Borburema.pdf](http://www.ufjf.br/anais_eimas/files/2012/02/Borburema.pdf)>. Acesso em: 10 dezembro 2013.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, nov-dez/2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 14 agosto 2013.

CARVALHO, Nino; DUARTE, Jorge. Sala de imprensa Online. In: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: teoria e técnica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Jorge. Produtos e Serviços de uma Assessoria de Imprensa. In: \_\_\_\_\_. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: teoria e técnica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LOPES, Andrea Maria Vizzotto Alcântara. **A música independente e a vanguarda paulista**. FÓRUM DE PESQUISA CIENTÍFICA EM ARTE, 3. Anais eletrônicos do Fórum de Pesquisa Científica em Arte. Curitiba: Escola Nacional

de Belas Artes, 2005. Disponível em:

<[http://www.embap.pr.gov.br/arquivos/File/anais3/andrea\\_lopes.pdf](http://www.embap.pr.gov.br/arquivos/File/anais3/andrea_lopes.pdf)>. Acesso em: 20 dezembro 2013.

MARCHI, Leonardo de. Indústria fonográfica e a Nova Produção Independente: o futuro da música brasileira?. **Comunicação, mídia e consumo**, v.3, n.7, p.167-182, jul/2006. Disponível em:

<<http://www.revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/download/76/77>>. Acesso em: 22 dezembro 2013.

MUNIZ, Ana Paula Peretti. **Plano de Divulgação**. 2007. Trabalho de conclusão de estágio – Universidade Vale do Itajaí, Centro de Educação Superior III, Curso de Administração, Tijucas-SC, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo Sentido da Comunicação**

**Organizacional**: Construção de um Espaço Estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26. Anais eletrônicos do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte, 2003.

Disponível em:

<<http://www2.intercom.org.br/navegacaoDetalhe.php?option=trabalho&id=42175>>. Acesso em: 22 agosto 2013.

PAULINO, Fernando Oliveira; KAFINO, Filipe Vasconcelos. A interface música e tecnologia: a Internet e a cena do rock independente contemporâneo no Distrito Federal. **Políticas Culturais em Revista**, dez/2006. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/pculturais/article/viewArticle/5773>>. Acesso em: 29 dezembro 2013.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Políticas Culturais no Brasil**: Trajetória e Contemporaneidade. Disponível em:

<<http://politicasculturais.wordpress.com/bloco-v-politicas-culturais-no-brasil-e-na-bahia/>>. Acesso em: 29 dezembro 2013.

SERRALVO, Francisco Antonio; PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida; LEAL, Cirstine Andrade Musso. **A Importância do Reposicionamento de Marcas no Contexto Competitivo** – O Caso das Sandálias Havaianas. In: Encontro da EnAnpad, 30. Anais eletrônicos do Encontro da EnAnpad. Salvador: 2006. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-mktpc-1391.pdf>>. Acesso em: 2 janeiro 2014.

VICENTE, Eduardo. **A Música Independente no Brasil**: Uma Reflexão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28. Anais eletrônico do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de

Janeiro: Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:  
<<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/49335008949277938986592713214137599956.pdf>>. Acesso em: 20 agosto 2013.

VICENTE, Eduardo. A vez dos independentes(?): um olhar sobre a produção musical independente do país. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**. SÃO PAULO: Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em:  
<<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/100/99>>. Acesso em: 22 dezembro 2013.

VIVEIRO, Felipe Tadeu Neto; NAKANO, Davi Noboru. **Cadeia de produção da indústria fonográfica e as gravadoras independentes**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28. Anais eletrônicos do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_WIC\\_075\\_533\\_11376.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_WIC_075_533_11376.pdf)>. Acesso em: 22 dezembro 2013.

## ANEXO 1

### **Histórico Acadêmico**

Ingressei na Faculdade de Comunicação (Facom) da Universidade Federal da Bahia no segundo semestre letivo de 2008, aos 18 anos. Não me recordo exatamente os motivos pelos quais escolhi Jornalismo mas, naquele momento, o mais próximo de um interesse profissional que eu tinha era o de me tornar jornalista esportiva. E foi com essa pretensão que cheguei na faculdade e encarei os primeiros semestres do curso.

Por diversos motivos, no entanto, me afastei da proximidade que tinha com o tema futebol e, mais do que isso, da ideia ou vontade de ser jornalista. Em parte por ter perdido o foco de interesse, parte pela projeção da rotina e do tipo de trabalho que me esperavam, mas principalmente por ter descoberto no meio do caminho aquilo que se tornou minha profissão: produção cultural.

Vinha de longos 14 anos estudando em uma escola de classe média alta em Feira de Santana, cidade onde nasci e vivi até os 18 anos. Cidade em que o setor cultural ainda sofre com falta de incentivo, de espaços, de discussão e amadurecimento de projetos, e também com a dificuldade em preservar e valorizar a cultura local. Viver nesse contexto e ter minha educação formal dentro de uma instituição que raríssimas vezes incentivou o consumo e a discussão sobre cultura dentro de seus espaços não me proporcionou nenhum contato com o universo de produção cultural até ingressar na Facom.

Mesmo cursando disciplinas em comum e convivendo com alunos e discussões do curso de Produção Cultural, foi somente no meu quarto semestre, como integrante do Programa de Educação Tutorial (Petcom), que entendi realmente do que se tratava e como funcionava o trabalho de um produtor cultural.



Foi no Petcom, aliás, que tive minha melhor experiência da graduação. Onde tive meu primeiro contato com a pesquisa acadêmica e meu aprendizado mais completo sobre o fazer jornalístico, meus primeiros trabalhos com produção cultural e como ministrante de oficinas. A proposta do PET é ser um espaço de formação mais completa e diversificada dentro da graduação – mas fora da sala de aula –, em que alunos se revezam entre funções e atividades de cada um dos projetos planejados também em conjunto. A tutora Graciela Natansohn sempre incentivou no grupo a autogestão e defendeu o Petcom como espaço para buscarmos realizar também projetos de nosso interesse.

Dessa forma, me afastei gradualmente das atividades ligadas ao fazer jornalístico, mas sempre tive – e tenho – muito interesse por questões ligadas à comunicação. Descobri que assessoria de comunicação era uma área que me interessava e me seria útil dentro de projetos culturais que viesse a desenvolver. Na verdade, isso começou quando passei a produzir a carreira musical de nana e precisei assumir também a função de assessoria.

Foi na minha última disciplina prática de Jornalismo – Oficina de Assessoria de Comunicação – que tive a oportunidade de aprofundar e revisar alguns conhecimentos e discutir impressões que tinha adquirido na prática do trabalho improvisado. Foi a disciplina prática pela qual tive mais identificação ao longo do curso e que mais me foi útil nos projetos que realizei em seguida, tanto ao prestar serviços de assessoria de imprensa quanto no próprio trabalho que já realizava com a artista nana.

Foi então que a necessidade de realizar um trabalho final que dialogasse com o curso de jornalismo – e não com meu principal campo de interesse e atuação que é produção cultural – me motivou a realizar um produto dentro da área de Assessoria de Comunicação. Somado a isso, a necessidade de melhorar o funcionamento do trabalho com nana fez com que eu a escolhesse como assessorada para elaborar um plano estratégico de comunicação. Foi a oportunidade de aliar meus esforços dentro da faculdade com o trabalho que vinha desenvolvendo, no sentido de aplicar conhecimentos e desenvolver uma reflexão e um produto dos quais precisava na prática.