

**O INÍCIO, O FIM E O MEIO: o mercado musical e o papel estratégico do marketing na gestão de carreiras artísticas**

**FÁBIO SABETTA MORALES**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**JANE APARECIDA MARQUES**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

## **O INÍCIO, O FIM E O MEIO: o mercado musical e o papel estratégico do *marketing* na gestão de carreiras artísticas**

### **1 INTRODUÇÃO**

A música, sendo uma das manifestações artísticas primordiais do homem, acompanha cada etapa da nossa vida. Em parte, e para alguns, representa uma trilha sonora contínua que, ao ritmo das nossas vivências pessoais, nos toca, seja pelo meio íntimo que nos rodeia, seja pelo contato indiscriminado mantido pelos meios de comunicação, como rádio, televisão, e cada vez mais, *on-line* (AMARAL, 2009). A nossa existência social individual, independentemente da idade, tem sido sempre marcada por músicas que se conectam de forma indissociável a cada etapa ou época de vida. A música é, de fato, uma expressão da nossa existência, uma realidade permanente e onipresente. Como produto cultural, é valorizada pelo seu aspecto simbólico. Por essa razão, a música também é muito importante para a construção de uma identidade coletiva (FRITH, 2006). Tão verdadeiras partindo de uma visão individual como coletiva, essas reflexões reforçam a importância da influência que os novos desafios digitais exercem sobre essa arte, numa sociedade cultural que é cada vez mais digital (CASTELLS, 2000).

Nas economias em que o mercado musical tem um ambiente mais consolidado, a coexistência de gravadoras multinacionais (conhecidas como *majors*), gravadoras independentes (ou *indies*) e artistas autoprodutores (ou *DIY - do-it-yourself - musicians*) ocorre há muitas décadas. Nos Estados Unidos, por exemplo, as produções independentes coexistem com as *majors* desde os anos 1950, inclusive prestam serviços a elas, enquanto os *DIY musicians* têm seu surgimento bastante ligado ao movimento *punk* dos anos 1970. A revolução digital expôs mais claramente esses modelos de produção, a coexistência entre eles e os impulsionou para o mercado global.

No mercado brasileiro, todos esses fenômenos e acontecimentos, de forma mais consistente, ocorreram quase que simultaneamente ao longo dos últimos vinte anos, o que tem promovido não só a necessidade de mudanças de posicionamento mercadológico da grande maioria dos atores do mercado musical como a urgência pela busca e utilização de processos e procedimentos que permitam a implantação de uma gestão sistêmica, principalmente naqueles modelos de produção emergentes e nos novos negócios que vêm surgindo desde então, em todas as frentes da indústria da música. Amplia-se o sentido de urgência ao observar-se, nos dados contidos no “Relatório Global de Música 2018” da *International Federation of the Phonographic Industry* (IFPI) e nos apresentados pela Pro-Música Brasil – extraídos daquele –, que as tendências nas variações de consumo de música gravada produzida pelas *majors* são as mesmas, tanto para o mercado mundial quanto para o mercado brasileiro. Porém, no Brasil, elas vêm ocorrendo de forma mais expressiva que no âmbito global, com índices mais acentuados, conforme se observa na tabela 1.

Trata-se de uma mudança coletiva e maciça do comportamento do consumidor, na sua busca pelas melhores opções para se ouvir e compartilhar música. Pode-se estender os efeitos dessa mudança de comportamento para a indústria fonográfica como um todo, impondo os novos modos de consumo da música gravada não só à produção advinda das *majors*, mas também à de gravadoras independentes e de artistas autoprodutores. Ao transitarmos do segmento fonográfico para o de mercado das apresentações ao vivo, *shows*, concertos, turnês e festivais estão voltando a ser, em valores relativos, o principal produto musical quanto à remuneração do artista. Segundo Frith (2007, p. 1, tradução nossa), “Na última década, (...) há evidências de que a música ao vivo (...) é um dos setores mais dinâmicos da economia da música”. A primeira seção deste artigo trata do momento presente da indústria da

música, com ênfase às transformações ocorridas em sua cadeia produtiva a partir da revolução digital.

**Tabela1 – Comparação entre os cenários global e brasileiro de venda de música gravada**

Região	Global			Brasil			Comparativo entre as variações anuais (Brasil/Global)
	Faturamento (bilhões US\$)	Faturamento relativo por formato de venda	Variação anual 2016-2017 (%)	Faturamento (milhões US\$)	Faturamento relativo por formato de venda	Variação anual 2016-2017 (%)	
Físico	5,2	30,06	-	15,8	5,34%	-	10,27
Digital ( <i>download</i> )	2,8	16,18	-	15,8	5,34%	-	2,48
<i>Streaming</i>	6,6	38,15	40,43	162,8	55,04	64,00	1,58
Execução Pública	2,4	13,87	4,35%	100,7	34,04	10,00	2,30
Sincronização	0,3	1,73%	0,00%	0,7	0,24%	-	N/A
<b>Totais</b>	<b>17,3</b>	<b>100,00%</b>		<b>295,8</b>	<b>100,00%</b>		

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados dos relatórios da IFPI (2018) e da Pro-Música Brasil.

Igualmente, é preciso observar, pela ótica do consumidor, o que ele busca nos produtos musicais oferecidos atualmente pelo mercado, inclusive quanto ao seu valor simbólico. Baym (2012, p. 289-290, tradução nossa) afirma que, apesar de “As relações entre fãs e artistas precisam ser entendidas como relações de mercado, já que os artistas estão vendendo coisas que o público quer, (...) a maior parte da retórica na indústria da música representa a promoção de conexões relacionais como um meio de se vender mais produtos”. Analisamos a relação entre consumidor e produção musical na segunda seção, considerando o conceito de cultura da convergência e um novo enfoque sobre as indústrias culturais.

O objetivo do presente artigo é analisar o nível de compreensão sobre a importância do *marketing* e de seu ferramental estratégico para o desenvolvimento das carreiras artísticas. O *artist manager* é o responsável por gerenciar os relacionamentos dos artistas com os negócios das áreas músico-editorial e de produção fonográfica, bem como contratar, demandar e monitorar os serviços de venda de *shows* e turnês, de distribuição física e digital de música gravada e de assessoria de comunicação junto à imprensa e às redes sociais. É o responsável pelo *artist branding* e pelo desenvolvimento de projetos de captação de recursos. Convencionou-se chamar essa atividade de gestão de carreira ou *artist management* e esta, de forma tácita, demanda sólidos conhecimentos de planejamento e gestão estratégica de *marketing*. É no *artist management*, portanto, que deve residir o planejamento estratégico e a visão sistêmica, necessários ao mercado musical.

Como metodologia para o desenvolvimento do artigo adotamos pesquisa teórica que serviu de embasamento para o estudo de caso, realizado com a aplicação de questionários semiestruturados. Foram feitas pesquisas documentais complementares em consultorias, *websites* de organizações do mercado musical, redes sociais e plataformas de *streaming*. Pretendemos, assim, contribuir para a ampliação dos estudos relativos à indústria da música, bem como para artistas, empreendedores e organizações do setor, oferecendo-lhes uma reflexão sobre o mercado, as práticas profissionais e as tendências futuras em relação ao comportamento do consumidor.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A presente pesquisa tem por objetivo salientar a importância do *artist management* e do *artist manager*, respectivamente, como função e profissional fundamentais à concepção de planos estratégicos de gestão de carreiras artísticas. Para tanto, definimos como questão de pesquisa: Como o *marketing* pode ser utilizado de forma estratégica para a concepção, desenvolvimento

e gestão sistêmica de carreiras artísticas no atual mercado musical?

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 A indústria musical contemporânea

O marco temporal a partir do qual esta análise ocorre está situado na década de 1990, quando se inicia a reconfiguração da indústria da música no Brasil. “(...) desde fins da década de 1990 houve um intenso incremento quantitativo de gravadoras e selos musicais brasileiros, que têm se tornado importante polo produtor de música ao revelar novos artistas e revitalizar os conhecidos” (DE MARCHI, 2006, p. 168).

O desgaste nas relações comerciais estabelecido à época entre compositores, artistas, bandas e seus *managers* com as organizações transnacionais da indústria fonográfica – conhecidas como *majors* –, e mais a brasileira Som Livre, desencadearam o desenvolvimento e a implantação de novos modelos de negócio, mais afeitos às tendências pós-modernas de atendimento a demandas, formadas, por sua vez, a partir das mudanças de comportamento dos consumidores de música. A chamada crise do setor fonográfico, em realidade, referia-se à perda de força do oligopólio do qual faziam parte as grandes organizações, que também se deparavam com outras ameaças.

(...) é necessário substituir a percepção de “crise” pela de reorganização da cadeia produtiva. (...) o comércio de gravações sonoras não está em declínio, mas passando por grandes mudanças estruturais. O surgimento de novas tecnologias e suas respectivas práticas de consumo, bem como a entrada de outros setores industriais no mercado de entretenimento, são aspectos que demandam considerável reformulação das relações de produção da fonografia (...). (DE MARCHI, 2006, p. 179)

Considerando os contextos financeiro e econômico favoráveis, foi possível aos novos produtores musicais independentes desenvolver estruturas próprias e comercialmente viáveis para a produção fonográfica, com recursos humanos de excelente capacidade profissional – advindos das *majors*, em sua maioria –, e com recursos tecnológicos de ponta. Foram, em grande parte, responsáveis pela maior reformulação do mercado fonográfico brasileiro até aqui.

Sem levar em consideração os aspectos estéticos de inovação musical, esta Nova MPB está inserida necessariamente na revolução digital. E talvez seja isso que faz com que muitos resolvam chamar de “nova”, pois não há um fator estético aglutinador, e sim um posicionamento diferente de mercado (RUIZ, 2015, p. 22)

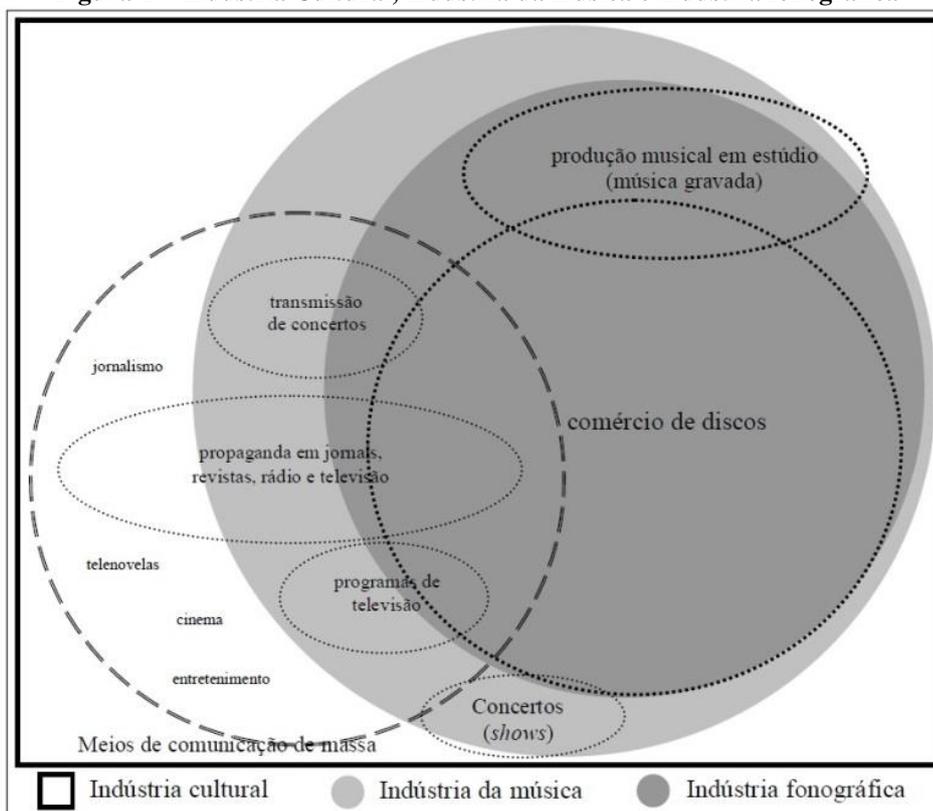
O surgimento dessas empresas se dá, portanto, por um mercado atraente e pelas lacunas deixadas pelas *majors*, em função das dificuldades que enfrentavam para se reposicionarem diante de mudanças provocadas pelas novas tecnologias, que impactaram os processos de criação, produção, distribuição e divulgação de música, fazendo com que algumas das novas relações comerciais da indústria estivessem momentaneamente fora dos seus radares diretos, mas, fundamentalmente, pelas intensas mudanças nos hábitos de consumo de música gravada na nascente era digital.

Mais recentemente, deparamo-nos com o surgimento de mais um modelo de produção no mercado musical, o dos artistas autoprodutores. Segundo Ruiz (2015), os autoprodutores são, possivelmente, a síntese da segmentação extrema a que chegou a indústria da música brasileira, representando, *de per se*, a individualização da produção musical. São, em sua maioria, autores-intérpretes com acesso a recursos tecnológico-digitais que lhes permitem realizar a distribuição de sua música gravada – ou fonograma –, sem a intermediação de gravadoras, formando ecossistemas produtivos no entorno de seus trabalhos e atuando competitivamente em nichos específicos de mercado. Por essa razão, têm sido, mais

recentemente, também denominados de artistas diretos.

Em relação à definição da indústria da música e seus segmentos, há consonância teórica, como encontramos, em Paixão (2013) e Salazar (2015). Cada um desses autores apresenta o seu entendimento, como observamos, respectivamente, nas figuras 1 e 2.

Figura 1 – Indústria Cultural, indústria da música e indústria fonográfica



Fonte: Paixão (2013, p. 39).

Paixão (2013, p. 38) reforça: “A indústria fonográfica não é exatamente o mesmo que indústria da música e sim parte dela”. Salazar (2015) distingue os três grandes segmentos do mercado musical: o do direito autoral, o da indústria fonográfica e o do *show business*. Sob o ponto de vista de negócios, há numerosas fontes de receitas presentes nesses três segmentos.

Segundo estudo realizado pela organização estadunidense *Future of Music Coalition* (FMC, 2012), há quarenta e cinco fontes, agrupadas e relacionadas da seguinte forma:

- doze à produção editorial, ou composição (música e letra);
- quatorze à produção fonográfica, ou fonograma;
- cinco à produção de apresentações ao vivo, ou *shows* e turnês;
- sete ao *artist branding*;
- quatro ao *crowdfunding*, patrocínios, premiações e verbas públicas;
- três ao ensino e produção musical.

Thomson e Cook (2011), da FMC, vêm analisando essas fontes de receitas no mercado norte-americano desde então. A metodologia utilizada, do tipo *survey*, é aplicada *online* e sua avaliação quantitativa, aponta o montante de receitas advindo de cada uma das fontes relacionadas à atividade profissional do artista.

**Figura 2 – Ecossistema da música**



Fonte: Salazar (2015, p. ?).

No que diz respeito ao mercado brasileiro, a consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC), em sua “18ª Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2017-2021”, aponta as projeções de faturamento apresentadas na tabela 2, por fontes de receita, para o ano de 2021: “na música, conteúdo e distribuição trabalham juntos para levar a melhor experiência ao consumidor, unindo os modelos *on-line* e *off-line* (PwC BRASIL, 2017). O impacto da revolução digital sobre a indústria da música está diretamente relacionado, portanto, não apenas à produção do fonograma, mas também à substituição dos formatos de distribuição e venda da música gravada, que vê suas vendas declinarem através de *download* e de suportes físicos (como o CD e o vinil), migrando para os canais de *streaming*, por exemplo, YouTube Music e Spotify. Também alteraram as estratégias, ferramentas e ações de comunicação, mediadas até o consumidor pelas regras da sociedade cultural digital, que serão analisadas adiante. E, finalmente, a interação com o segmento de apresentações ao vivo, que vem se consolidando como um produto de baixa volatilidade, de interesse e crescimento constantes e de maior lucratividade para o mercado da música. Todavia, é necessário entender também quais transformações têm ocorrido na outra ponta do processo mercadológico.

**Tabela 2 – Projeções de vendas do mercado brasileiro de música para o ano de 2021**

Formato de venda da música	Faturamento absoluto (US\$ milhões)	Crescimento médio ao ano (%)	Faturamento relativo (%)
<i>Streaming</i>	279	21,00%	61,00%
<i>Shows</i>	143	5,00%	31,27%
Mídia física, <i>download</i> e <i>mobile</i>	35	-18,50%	7,73%
<b>Totais</b>	<b>457</b>	<b>8,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: PwC (2017).

### 3.2 O novo olhar das indústrias culturais para o consumidor

Nunca se produziu tanto, nunca se ofereceu tanta música ao consumidor por caminhos midiáticos tão distintos quanto hoje. Cada vez mais complexo e diferenciado, diluído na vida cotidiana dos indivíduos a ponto de ser considerado importante demais para ser deixado exclusivamente na mão das marcas e das empresas (SEMPRINI, 2006), o contexto pós-moderno do consumo apresenta desafios tanto para as organizações quanto para os

próprios consumidores. No âmbito das tecnologias de informação e comunicação, a revolução digital inseriu a todos, de acordo com Jenkins (2008), no fenômeno da cultura da convergência, onde as mídias tradicionais – passivas –, e as novas mídias – surgidas principalmente em função do rápido avanço da internet em nossa sociedade e, por essa razão, interativas e participativas –, têm coexistido, sem que uma necessariamente se extinga para a presença de outra e, por essa razão, podem estar posicionadas em rota de colisão.

As organizações têm procurado ampliar o número de pontos de contato de suas marcas e produtos com os consumidores, não simplesmente em busca de massificar a sua presença, mas, principalmente, pelas informações que possam culminar em ações e estratégias que fortaleçam as relações com seus mercados-alvo. Assim, a cultura da convergência aponta também para o impacto da revolução digital nas estratégias de comunicação das organizações, que fragmentam seus esforços midiáticos cada vez mais em busca de nichos de mercado que antes eram considerados de forma generalizada, nas ações da comunicação de massa (apesar de esta ainda ser uma estratégia bastante usual).

O consumidor, por sua vez, é agente e ator cada vez mais fundamental no processo de análise de mercado. Tem podido expressar-se livremente, de forma individual ou coletiva, nessa onda de convergência, expondo a fragilidade com que as relações de consumo têm se estabelecido atualmente. Nesse contexto é que Lawrence e Phillips (2009) propõem, num enfoque diferente dos pensadores da Escola de Frankfurt (ADORNO; HORKHEIMER, 1985), que compreendem que as indústrias culturais requerem entendimento da dinâmica do consumo e das razões pelas quais um produto é valorizado pelos compradores, ao invés da dinâmica da produção, das características inerentes de um produto ou da empresa que o produz. Essa compreensão é fundamental para a gestão estratégica e de relacionamento com grupos de consumidores com os quais marcas, produtos e serviços têm procurado estabelecer uma relação intensa de fidelidade, de ampliação de *share of mind*, *share of heart*, de coprodução, de cocriação de valor e, mais recentemente, de propósito.

O foco, portanto, deve estar no atendimento às necessidades de poder, afiliação e singularidade do consumidor-alvo, na avaliação sistêmica de seu comportamento individual e de sua sensação de pertencimento ao coletivo, representado pelas comunidades musicais criadas a partir de produtos musicais, repletos de valor simbólico. Os conceitos de *marketing* e de *marketing* cultural, explicitados a seguir, são basilares nessa análise.

### **3.3 Marketing e os Estudos de Música Popular**

Para que a contextualização do presente artigo se faça compreendida pela maior gama possível de interessados, incluindo-se dentre eles os atores do mercado cultural, em especial os do mercado musical, faz-se necessário apresentar conceitos e terminologias essenciais para o prosseguimento deste estudo, que se perderam pelo uso simplificado e por vícios gerados a partir de sua utilização incorreta no mercado. Nesse sentido, apresenta-se primeiramente o conceito de *marketing* que, segundo Yanaze (2011, p. 20), “é uma nova concepção de administração empresarial partindo de uma disposição consciente e disciplinada de se inserir no mercado e construir estratégias de planejamento e gestão dos próprios negócios”.

Procurando dar unicidade aos conceitos, seguimos na obra do mesmo autor, que define o *marketing* cultural como “um conjunto de ações mercadológicas na esfera das instituições culturais, em que seus produtos e serviços são a própria obra artística e os fundamentos de *marketing* estrategicamente traçados para os seus interesses comerciais.” (YANAZE, 2011, p. 636).

De ambos os conceitos, podemos extrair e complementar:

- a) a necessidade de se realizar um planejamento estratégico de *marketing* antes da implantação de qualquer negócio, analisando diversos cenários possíveis e objetivando sua viabilidade econômico-financeira;

- b) a manutenção de atividades de organização, coordenação e controle ao longo da gestão dos negócios;
- c) de forma sistêmica, monitorar e corrigir as ações previstas no planejamento estratégico, reavaliando as condições de mercado com a regularidade necessária;
- d) podemos concluir que o objetivo final do *marketing* é o consumo da produção gerada a partir de um negócio. McCarthy (1976) formulou, no início da década de 1960, o conceito dos quatro “pês”, para caracterizar o composto de *marketing*, base para a interação de qualquer empresa com o mercado consumidor. Atualmente, o composto de *marketing* é assim definido: produto/serviço, preço/remuneração, distribuição e divulgação/comunicação (YANAZE, 2011).

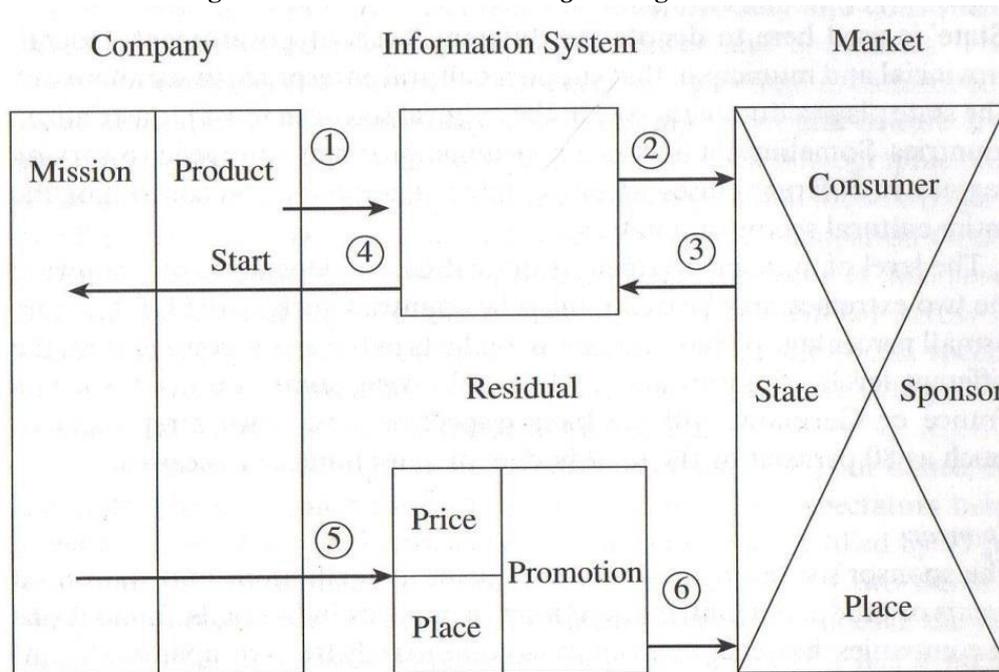
É tácita, portanto, a importância dos conceitos, fundamentos e ferramentas de *marketing* para a implantação e existência dos negócios, inclusive os culturais e musicais. Ressaltamos que a Sociologia, por meio de uma linha de pesquisa específica denominada *Popular Music Studies* (Estudos de Música Popular), destaca que, na atualidade, mesmo o mercado de música de massa é parte integrante do processo social, diluindo a possível incompatibilidade entre música e mercado, conforme afirmavam os teóricos da Escola de Frankfurt. A partir da década de 1990, a música tem estado totalmente integrada à economia capitalista e nem por isso, necessariamente, tem deixado de ser arte. Segundo Simon Frith, um dos principais representantes dessa linha de pesquisa,

A questão subjacente [à música popular] é de ordem metafísica. A música é imaterial por natureza. Pode ouvir-se, mas não pode tocar-se com as mãos. Dura tanto quanto dura sua interpretação. E não é algo de que se possa ser proprietário, ao menos de forma direta. Como transformar essa experiência intangível, auditiva e limitada no tempo em algo que possa ser comprado e vendido? Esta, e não outra, é a pergunta que tem guiado os destinos da música popular ao longo de sua história, desde que os primeiros músicos ambulantes cantavam em troca de um prato de comida quente (FRITH, 2006, p. 53, tradução nossa).

Vale reforçar que compreender as indústrias culturais requer entendimento da dinâmica do consumo, conforme visto na seção anterior em proposição de Lawrence e Phillips (2009), inserida no contexto da Teoria da Administração. Complementarmente às teorias apresentadas até aqui, Colbert (2005) especifica o processo através do qual o composto de *marketing* é utilizado nas indústrias culturais para chegar até o mercado.

Embora o modelo de *marketing* para empreendimentos culturais contenha os mesmos componentes que o modelo tradicional de *marketing*, o processo de *marketing* para empresas culturais centradas no produto é diferente. O processo começa dentro da empresa, no próprio produto. A empresa tenta decidir qual parte do mercado provavelmente está interessada em seu produto. Uma vez que potenciais clientes são identificados, a empresa vai decidir sobre os outros três elementos do composto de *marketing* – preço/remuneração, distribuição e divulgação/comunicação –, para essa clientela. Neste tipo de empresa, a ordem de processo seria empresa (produto) – sistema de informação de marketing – mercado – sistema de informação de marketing – empresa – *mix* de marketing residual – mercado (COLBERT, 2005, p. 293, tradução nossa).

Figura 3 – O modelo de *marketing* nos negócios culturais



Fonte: Colbert (2005, p. 293).

Na tabela 3 apresenta-se uma primeira classificação dos artistas, de acordo com o modelo de produção e negócios no qual estão inseridos, quem são os seus principais *stakeholders* ao longo dos processos de produção, distribuição e divulgação/comunicação de produtos e serviços musicais e quem está ao seu lado nas decisões estratégicas de mercado.

No mercado musical, o *manager* é o responsável por toda a carreira artística, incluindo os relacionamentos com os negócios das áreas editorial e de produção fonográfica, bem como por contratar, demandar e monitorar os serviços de venda de *shows* e turnês, de distribuição física e digital de música gravada e de assessoria de comunicação junto à imprensa e às redes sociais, considerados fundamentais para garantir que o consumidor tenha facilidade de acesso aos produtos e serviços musicais gerados pelo artista – basicamente, música gravada e espetáculos ao vivo. Também é o responsável pelo *artist branding* e seus subprodutos, a partir de licenciamentos, e pelo desenvolvimento de ações de captação de recursos promovidos como projetos de *crowdfunding*, patrocínios, premiações e verbas públicas. Convencionou-se chamar essa atividade de gestão de carreira ou *artist management* e nota-se que ela demanda, além de conhecimentos específicos para o mercado musical nas áreas de compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos, de sólidos conhecimentos de planejamento e gestão estratégica de *marketing*, promovendo a integração de objetivos, metas e coordenando o cronograma geral de ações a serem realizadas por todos os envolvidos ao longo das ações inseridas na cadeia produtiva da música, muitas das vezes em âmbito global. Independentemente, portanto, de se ser um artista empreendedor, de se estar vinculado ao mercado independente ou ao *mainstream* das *majors*, é na gestão da carreira artística que reside a visão sistêmica necessária ao ao sucesso do empreendimento musical. É para essas atividades que o estudo de caso é dirigido.

Tabela 3 – Classificação de artistas e *stakeholders* do mercado da música

Status do Artista	Gestão de Carreira	Editorial	Produção Fonográfica	Distribuição Fonográfica Física	Distribuição Fonográfica Online	Shows e Turnês	Comunicação
<b>Vinculado às gravadoras majors</b>	Agências de <i>Artist Management</i> vinculadas ou associadas aos grandes conglomerados de entretenimento aos quais pertencem também as <i>majors</i>	Editoras vinculadas às <i>majors</i>	Investimento das <i>majors</i> ou associado ao artista; Gravação em estúdio próprio ou terceirizado de preferência do artista	Distribuidoras vinculadas às <i>majors</i>	Agregadores digitais vinculados às <i>majors</i>	<i>Booking Agents</i> vinculados ou associados aos grandes conglomerados de entretenimento aos quais pertencem também as <i>majors</i>	Agências de Comunicação vinculadas ou associadas aos grandes conglomerados de entretenimento aos quais pertencem também as <i>majors</i> ; Assessorias de Imprensa e Gestão de Redes Sociais contratadas pelo artista
<b>Vinculado às gravadoras independentes</b>	Agências independentes de <i>Artist Management</i>	Editoras vinculadas às gravadoras independentes ou administrador de direitos autorais	Investimento das <i>indies</i> ou associado ao artista; Gravação em estúdio próprio ou terceirizado de preferência	Distribuidoras vinculadas às <i>majors</i> ou independentes terceirizadas	Agregadores digitais vinculados às <i>majors</i> ou independentes	<i>Booking agents</i> independentes ou o próprio artista	Assessoria de Imprensa e Gestão de Redes Sociais
<b>Artista direto</b>	Autogestão	Registro de obras em associações de música e/ou administrador de direitos autorais	Investimento do artista; Estúdio próprio ou terceirizado	Própria	Agregadores digitais independentes	O próprio artista	Autogestão (essencialmente atua na comunicação digital)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em observações de mercado.

#### 4 ESTUDO DE CASO COMO METODOLOGIA

A abordagem metodológica de estudo de caso foi utilizada para apresentar como uma agência de *artist management* deve possuir, dentre suas diversas atribuições, a capacidade de atuar como assessoria de serviços de *marketing* de uma carreira artística que envolve desde a elaboração do planejamento estratégico, as atividades de organização, coordenação e controle, até a viabilidade econômico-financeira do empreendimento artístico. Os critérios para seleção do caso foram a data de fundação da agência de *artist management* ser posterior ao ano 2000, que tivesse credibilidade, boa reputação e imagem no mercado musical e que tivesse sob sua responsabilidade a gestão de, ao menos, uma carreira artística considerada relevante na cena contemporânea da música popular brasileira. Sob esses critérios, a empresa selecionada foi a Let's GIG Booking & Music Services, agência brasileira sediada no município de São Carlos/SP, responsável pela gestão de carreira de dez artistas, dentre os quais do grupo musical Liniker e os Caramelows.

O estudo de caso foi realizado com a técnica de entrevista em profundidade, nos dias 14 e 20 de novembro de 2018, com Ricardo Rodrigues, sócio da agência e *manager* do grupo Liniker e os Caramelows. Foram coletados dados complementares junto às plataformas digitais Socialblade, Spotify, Youtube Music, Facebook, Instagram e Twitter, constituindo uma pesquisa documental. As entrevistas visavam a conhecer o rol de atividades, no âmbito do *marketing*, realizadas pela agência com o objetivo de alavancar e posicionar a carreira do grupo musical, assim como confirmar a teoria preliminar apresentada. Os dados complementares buscaram gerar triangulações com as respostas obtidas nas entrevistas e com informações veiculadas na imprensa brasileira. A figura 4 apresenta as questões aplicadas ao longo da entrevista.

## 5 LINIKER E OS CAMELOWS

Ricardo Rodrigues, sócio fundador da agência Let's GIG Booking & Music Services, é graduado em Imagem e Som pela Universidade Federal de São Carlos. Foi produtor do Festival Contato e proprietário da casa de *shows* GIG, de 2013 a 2018, ambos em São Carlos/SP. É membro do conselho da Semana Internacional da Música de São Paulo (SIM/SP) desde 2015, uma das principais feiras de negócios do mercado musical brasileiro. A criação da agência não era inicialmente prevista. Por conta de sua atuação como produtor e promotor musical, em meados de 2015 começou a assessorar alguns artistas de seu relacionamento profissional, mas apenas quando era demandado. Um dos grupos musicais a procurá-lo nessa fase foi Liniker e os Caramelows, de Araraquara/SP, em função do contato que Ricardo já possuía com o baixista Rafael Barone. O grupo havia produzido três vídeos-musicais (*video clips*) a partir de composições de Liniker, e o objetivo, ao lançá-los, era captar algumas datas de *shows* que dessem mínima sustentação ao trabalho. Até aquele momento não havia nenhuma data de apresentação ao vivo agendada e nem mesmo o *show* pronto como produto.

O mercado musical chama de EP – sigla para *Extended Play* –, o lançamento simultâneo de um conjunto de três a seis composições. Uma das justificativas para a utilização do formato EP ao invés do *single* – de uma composição –, ou do álbum – com mais de dez músicas gravadas –, é ser uma ferramenta bastante adequada para o lançamento de novos artistas e grupos musicais, pois testam com mais precisão a repercussão do seu trabalho junto ao público consumidor. Os três vídeo-musicais foram distribuídos ao mercado por meio da plataforma social-digital de compartilhamento de vídeos YouTube. Foram utilizadas ações para potencializar a exposição dos vídeos, a partir de dicas oferecidas pelo aplicativo gratuito YouTube Creator, da própria plataforma. A viralização dos vídeos-musicais ocorreu de forma absolutamente inesperada e criou um momento de turbulência em função do assédio imediato de público e imprensa. Não havia preparo ou assessoria para lidar com o sucesso e tudo isso trouxe muita insegurança. A entrada de Ricardo Rodrigues no gerenciamento das atividades do grupo se deu nesse momento, como uma alternativa para se estabelecer uma interlocução de maior experiência com o mercado. A primeira iniciativa de Ricardo foi trazer a Inker Agência de Comunicação e Assessoria de Imprensa para dar estabilidade no relacionamento com a imprensa e com as mídias sociais-digitais. No que diz respeito ao público, Liniker passou do anonimato ao imediato reconhecimento, sendo assediada na rua e de forma emocionada pelos fãs. Enquanto isso, Ricardo atuava como *artist manager*, na avaliação de propostas e projetos, e de *booking agent*, na negociação de *shows*. Minimamente, era apresentada uma estrutura profissional de vendas e de divulgação/comunicação no entorno de Liniker e os Caramelows, gerando credibilidade no mercado, ao invés de uma possível sensação de que a ação do EP fora apenas uma

comunicação viral desestruturada.

Restabelecida a tranquilidade ao grupo musical, passou-se à construção do segundo pilar de sustentação do trabalho: gerar o conceito do primeiro *show*. Seria curto, com muitas músicas autorais e alguns poucos *covers*, procurando, desde o início apresentar a mensagem que seria transmitida ao público: as canções abordando o afeto, o amor e os relacionamentos entre pessoas, mas também a diversidade, o empoderamento, o engajamento, a igualdade e o respeito. O grupo nominou o seu estilo e sonoridade de “*funzy*”, com influências do *samba-rock*, *soul* e *black music*. O primeiro *show* de Liniker e os Caramelows foi realizado em dezembro de 2015, na edição da SIM/SP daquele ano, dentro do conceito de *showcase* – show-demonstração de um espetáculo artístico-musical de maior porte. A partir daí, iniciou-se o trabalho de prospecção e negociação para apresentações completas: seleção de locais, procurando priorizar aqueles que estivessem próximos das bases detectadas de fãs até então, dimensões e estrutura técnica e valor do cachê pretendido e possível. Além disso, foram criadas ações de comunicação para promover os *shows*, despertando o interesse do público.

No início de 2016, Ricardo criou formalmente a Agência Let’s GIG Booking & Music Services, acreditando que se tratava, de fato, de uma oportunidade de negócio. A agência assumiu a gestão de carreira de mais nove artistas até o momento e os seleciona através de três critérios: trabalhos que tenham propósito na mensagem, originalidade artística e que demonstrem profissionalismo. Dentre as atribuições da agência atualmente, voltadas para a carreira de Liniker e os Caramelows, estão:

- a) gerenciamento dos serviços terceirizados de comunicação;
- b) gerenciamento dos serviços terceirizados de edição e distribuição musical;
- c) ações de lançamentos de novos álbuns, *singles* e EPs;
- d) divulgação e promoção de *shows*;
- e) negociação com agências de *music branding* e projetos de sincronização com obras audiovisuais;
- f) gestão da marca Liniker e os Caramelows (*artist branding*): há licenciamentos ativos para a produção de itens de papelaria, vestuário e utensílios. Por conta da demanda dos fãs foi criado o *e-commerce* Let’s GIG Merchan & Music Products, que atualmente comercializa, além dos produtos licenciados, também os produtos fonográficos do grupo. E tem estendido suas atividades para outros artistas que se mostraram interessados em licenciar suas marcas, sejam agenciados ou não pela Let’s GIG Booking & Music Services, demonstrando que a loja virtual tem potencial para se tornar um negócio independente;
- g) planejamento estratégico de *marketing*: de cinco anos e em período de execução. A agência reconhece, porém, que não tem realizado a gestão do planejamento de forma sistêmica, basicamente atentando-se para o cumprimento dos objetivos ao longo do tempo e da realizarem análises SWOT, citando especificamente a análise de oportunidades, ameaças, qualidades e dificuldades.

Ao longo desses três anos de trabalho do grupo, também a estrutura no entorno da carreira de Liniker e os Caramelows vem sendo consolidada, com a entrada de novos fornecedores e assessorias, inclusive no mercado internacional. Atualmente, além da Let’s GIG Booking & Music Services, são estas as categorias de *players*: assessoria de imprensa, assessoria de gestão de redes sociais, gestão de direitos autorais (nacional e internacional), distribuição fonográfica física e digital e *booking agencies* internacionais.

No que tange à relação comercial entre a Let’s GIG Booking & Music Services e o grupo musical Liniker e os Caramelows, há certa confusão na sua natureza por parte dos envolvidos. A agência é remunerada com um percentual do resultado líquido de todas as vendas e negócios, não possuindo remuneração fixa. Seja com base no faturamento bruto ou com base no resultado líquido, incluindo todas as fontes de receitas ou apenas algumas delas,

esse é o modelo de remuneração mundialmente reconhecido para a prestação de serviços de *artist management*. No estudo em questão, a agência ora se denomina como sócia da banda – pelo fato de receber um percentual do faturamento líquido, o que é apenas um dos componentes para se definir o que seria participação societária num empreendimento –, ora como prestadora de serviços, o que de fato é. Um agravante em relação a isso é que a relação jurídica e legal entre agência e grupo musical é apenas parcialmente atendida dentro do que se convencionou no mercado da música. O grupo ainda não está constituído como empresa, o que faz com que haja apenas contratos assinados entre a agência e cada um dos membros da banda, fragilizando as relações de direito. Seguem, na tabela 4, os dados relativos aos lançamentos fonográficos e realização de *shows* até 2018:

Tabela 4 – Lançamentos e *shows*

Tipo	Nome	Lançado em	Qtde. de shows
EP	Cru	15/10/2015	80
Álbum	Remonta	16/09/2016	mais de 150

Fonte: Let's GIG Booking & Music Services (2018).

O EP “Cru” foi, de fato, um trabalho de dimensões excepcionais. Seus três vídeos musicais têm, segundo o *site* Socialblade, marcas expressivas de visualizações no YouTube: “Louise du Brésil”, com 3,1 milhões; “Caeu”, com 5,7 milhões; e “Zero” – também trabalhado fonograficamente como *single* –, com 21,2 milhões. Foram fatores decisivos para que Liniker e os Caramelows recebessem o Prêmio Multishow de Música Brasileira na categoria “Revelação” do ano de 2016.

Nesse mesmo ano de 2016, em setembro, foi lançado “Remonta”, álbum de estreia do grupo, que buscou manter a mesma essência temática e estética do EP, reforçando sua identidade sonora. As três canções do EP passaram por nova produção musical e foram inseridas no álbum. O disco reverberou internacionalmente, ganhando atenção da imprensa estrangeira. A turnê de “Remonta”, até novembro de 2018, atingiu mais de cento e cinquenta *shows*, sendo quarenta e cinco internacionais, corroborando a estratégia de se firmar acordos com *booking agents* de outros países. Trata-se de um *show* estruturado como espetáculo: possui direção cênica, roteiro, figurino e iluminação como componentes essenciais na sua elaboração e execução.

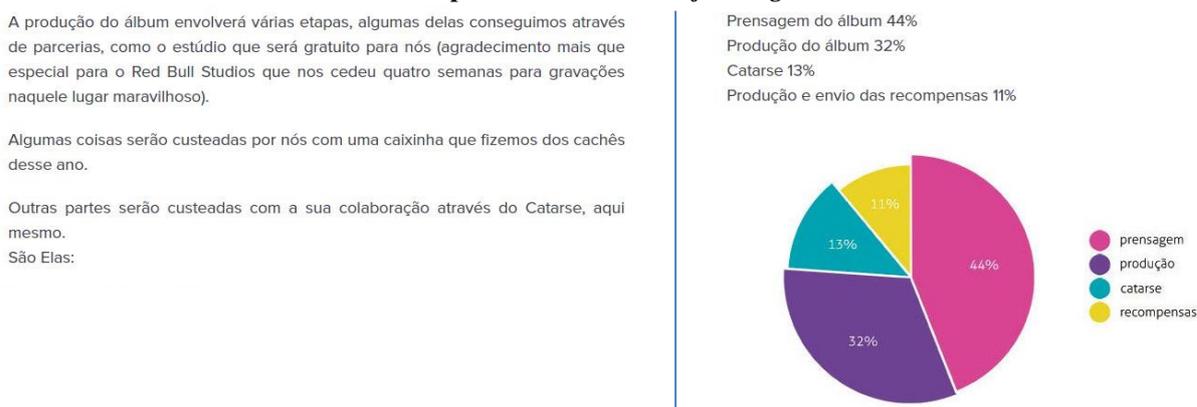
Tanto no Brasil quanto no exterior há variações possíveis na relação de músicas (*set list*) a serem oferecidas no *show*, de acordo com o evento e o perfil esperado do público, mas com o cuidado de não se gerar desconexões com a narrativa e o conteúdo artístico e estético do trabalho. Em relação às apresentações internacionais, também há que se considerar a viabilidade econômico-financeira a partir da negociação, o que pode promover desafios como reduzir a equipe técnica que acompanha o grupo sem comprometer a qualidade do produto final.

Ainda em relação ao álbum “Remonta”, agência e grupo apostaram na possibilidade de sua produção ser viabilizada com um projeto de *crowdfunding*. O trabalho contou com o apoio do Red Bull Studios, em São Paulo/SP e do *site* de captações de recursos financeiros Catarse, cujos dados registram que o projeto de “Remonta” possuía, como meta, a captação de R\$ 70.000,00, por meio de cotas individuais de doação, variando de R\$ 30,00 – que registrou 715 doadores, a maior quantidade dentre as modalidades de cotas –, a R\$ 3.000,00 – 2 doadores –, com recompensas estabelecidas como contrapartida, de acordo com o valor doado. Foram captados R\$ 104.012,00 com a doação de 1.660 pessoas. Captou-se, portanto 148% do valor-meta. A utilização do valor captado consta da página do projeto “Remonta”, no *site* Catarse, conforme se observa na figura 4.

Apesar desse envolvimento, o relacionamento com a sociedade, com a audiência e com

os fãs conquistados é visto como de extrema complexidade, o que justifica o suporte de uma agência de assessoria de imprensa e de uma assessoria em gestão de redes sociais. É possível segmentar os fãs da audiência potencial. Aqueles são, em sua maioria, militantes dos movimentos de engajamento e empoderamento das minorias sociais, mulheres, pessoas da cultura negra e membros da comunidade LGBTQ+. A audiência potencial está representada por famílias e heterossexuais de todas as idades e gênero, que têm reconhecido a qualidade artística do trabalho e, por conta disso, ido aos shows e acompanhando a carreira do grupo pela mídia e redes sociais.

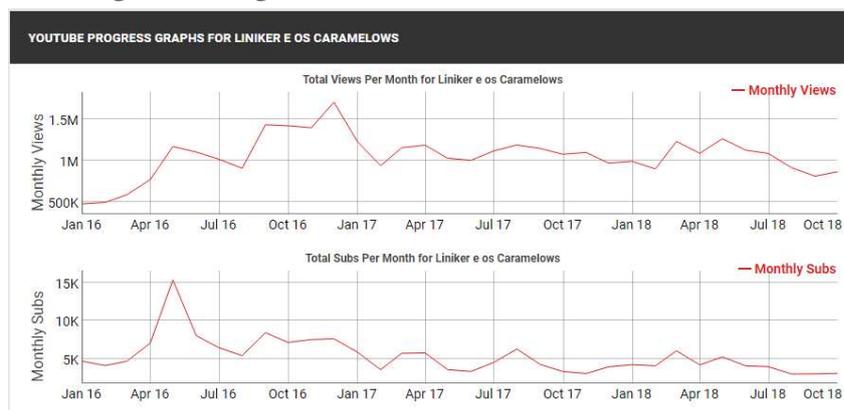
**Figura 4 – Apoio e recursos captados para o show “Remonta” pelo sistema de crowdfunding**



Fonte: *site* Catarse (2018).

Em relação à imprensa, o grupo Liniker e os Caramelows circula tanto entre a imprensa independente do Brasil e do exterior, como também na grande mídia, como no portal de *internet* G1 e na emissora de televisão Rede Globo, onde Liniker foi entrevistada, no dia 05 de novembro de 2018, no *talk show* “Conversa com Bial”. Trata-se de um trabalho detalhado e cuidadoso, realizado em conjunto pela Let’s GIG Booking & Music Services e Trovoa Comunicação, agência de assessoria responsável pela operação de relacionamento com a imprensa. A demanda por entrevistas é grande, o que implica na realização de reuniões periódicas para analisar os convites e validar o que é de interesse estratégico para o grupo. No que diz respeito à comunicação digital e gestão de redes sociais, adotou-se o mesmo formato do relacionamento com a imprensa, com as decisões estratégicas sendo tomadas em conjunto entre Let’s GIG Booking & Music Services e Menu da Música, agência que operacionaliza e gera conteúdo para os canais oficiais de comunicação digital do grupo, que são fundamentais no relacionamento com os fãs e o público em geral. Atualmente, são, o *website* do grupo (<http://www.linikereoscaramelows.com/>), páginas oficiais nas redes sociais Facebook, Instagram (da banda e pessoal da Liniker) e Twitter, todas com alto tráfego de fãs, além da página no Spotify, plataforma de *streaming* oficial do grupo. Em relação à rede social de vídeos YouTube, observamos o progresso no número de *views* e sua relação com o lançamento do EP, do álbum e de *singles*– “Lava”, em março de 2018, e “Calmô”, em novembro de 2018, cuja expectativa já impactava em aumento no número de *views* no mês anterior, último registrado no gráfico 2. Em contrapartida, o número de assinantes do canal do grupo parece estar perdendo força no ritmo de novas adesões.

Figura 5 – Progresso de Liniker e os Caramelows no YouTube



Fonte: Socialblade (2018).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso apresentado corrobora as proposições teóricas do presente artigo. Em relação ao aspecto da gestão de carreiras artísticas, existe clara predominância de ações vinculadas ao planejamento estratégico e à gestão sistêmica de *marketing* na prestação de serviços de uma agência que se propõe a desempenhar tal atividade. É fundamental que essa organização possua, em seus quadros, profissionais capacitados para o exercício de tal função, seja pela experiência de mercado, seja pela formação acadêmica, ou preferencialmente por ambas essas formas de aquisição de conhecimento.

O artista autoproductor precisará, antes de tudo, seguir as recomendações de Kellogg (2014) – ou três grandes “pês”, voltados para o mercado musical da atualidade: possuir um produto poderoso (*powerful product*), carregado de mensagem e propósito; posicionar-se numa perspectiva apropriada (*proper perspective*) ao seu estilo musical e momento de carreira; e ter atitude profissional (*professional attitude*) no relacionamento com os *stakeholders*. São a base para o *kick-off* e, em obtendo êxito e sucesso, compreender qual será o momento a partir do qual deverá contar com a assessoria de um *artist management*. Ter, portanto, postura empreendedora, ou contar desde o início, em caráter emergencial ou estruturado estrategicamente, com uma agência de gestão de carreiras, é fundamental para a gestão estratégica de *marketing* no mercado musical, conforme conceitua Yanaze (2011).

O lançamento do EP, como relatado no estudo de caso, demonstra, em termos práticos, o que propuseram Colbert (2005) e Lawrence e Phillips (2009) em seus artigos. Na questão da digitalização do fonograma, o suporte MP3 estaria diretamente relacionado com a decadência do álbum como produto, – conjunto de canções, parte gráfica, letras, ficha técnica e agradecimentos lançados por um determinado intérprete com um título, uma espécie de obra fonográfica (DANTAS, 2005) –, amplamente utilizado pela indústria fonográfica desde os anos 1960. Os artistas, porém, seguem investindo seus recursos na criação de uma obra conceitual a que permanecem chamando de álbum. Ela também continua a ser a referência artística e estética para negociações mais complexas de *shows*, turnês e participações em festivais, o mais consistente elemento para a imprensa especializada se interessar em publicar críticas e matérias sobre o artista, para se tocar em rádios e, agregado aos lançamentos programados e prévios de *singles*, para reacender nos fãs as expectativas por um novo trabalho de seu artista favorito.

Distribuição/vendas e divulgação/comunicação são os elementos do composto de *marketing* mais sensíveis do mercado musical, principalmente em função de serem as mais longevas barreiras de entrada utilizadas pelas *majors*. Nakano e Leão (2009) analisam a

permeabilidade dessas barreiras, considerando que atualmente a divulgação seja a mais resistente delas. A distribuição, todavia, é componente fundamental para que o público tenha acesso tanto à música gravada pelos meios físico e digital, quanto aos *shows*, o que a torna uma atividade bastante complexa. O mesmo pode-se dizer da comunicação, que necessita de grandes esforços e recursos numa sociedade convergente. Segundo a PwC (ano), a maturidade e o crescimento contínuo dos mercados digitais na onda atual, chamada de convergência 3.0, têm diversificado o comportamento e as expectativas do consumidor. O resultado é que muitos atores do mercado musical terão que competir em diversos nichos ao mesmo tempo, ampliando competências sobre desenvolvimento de conteúdo, acesso e distribuição de produtos, expansão global, tecnologia, geração de experiência ao usuário, gerando relacionamento com o público, precificação e monetização.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, TeodorW.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: J.Z.E., 1985.

AMARAL, Adriana. Plataformas de música online: práticas de comunicação e consumo através dos perfis. **Revista Contracampo**, n. 20, p. 147-170, 2009. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/17185/10823>. Acesso em: 06 ago. 2018.

BAYM, Nancy. Fans or friends? seeing social media audiences as musicians do. **Journal of Audiences & Reception Studies**, n. 2, p. 289-290, v. 9. 2012.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede e a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 3. ed., 2000.

CATARSE. **Liniker e os Caramelows lançam o álbum Remonta**. Disponível em: <https://www.catarse.me/liniker>. Acesso em: 20 nov. 2018.

COLBERT, François. Marketing the arts. In: TOWSE, Ruth. (Org.). **A handbook of cultural economics**. Cheltenham: Edward Elgar, 2005.

DANTAS, Danilo Fraga. **MP3, a morte do álbum e o sonho de liberdade da canção?** Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/pdf/DaniloFragaDantas.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2018.

DE MARCHI, Leonardo. Indústria fonográfica e a nova produção independente: o futuro da música brasileira? **Comunicação, Mídia e Consumo**, n. 7, p. 167-182, v. 3, 2006.

FRITH, Simon. La industria de la música popular. In: FRITH, Simon (Org.). **La otra historia del rock: aspectos clave del desarrollo de la música popular: desde las nuevas tecnologías hasta la política y la globalización**. Barcelona: Ediciones Robinhook, 2006.

\_\_\_\_\_. Live music matters. **Scottish Music Review**, n. 1, p. 1, v. 1, 2007.

FUTURE OF MUSIC COALITION. **Artist revenue streams**. Washington, DC., 2012. Disponível em: <http://money.futureofmusic.org/40-revenue-streams/>. Acesso em: 06 ago. 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. **Global Music Report 2018**. Disponível em: <https://www.ifpi.org/downloads/GMR2018.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2018.

JENKINS, Henry. **A cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

KELLOGG, John P. **Take care of your music business: taking the legal and business aspects you need to know to 3.0**. 2 ed. Massachusetts: Pj's Publishing, 2014.

LAWRENCE, Thomas B.; PHILLIPS, Nelson. Compreendendo as indústrias culturais. In: WOOD, T. et al. (Org.). **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

McCARTHY, J. **Marketing básico: uma visão gerencial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

NAKANO, Davi; LEÃO, João Cardoso. Música: a evolução da cadeia produtiva. In: WOOD, T. et al. (Org.). **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIXÃO, Lucas F. da. **A indústria fonográfica como mediadora entre a música e a sociedade**. 104 f. Dissertação (Mestrado em Música) – Departamento de Artes, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

PRO-MÚSICA BRASIL. **Mercado Fonográfico Mundial e Brasileiro em 2017**. Disponível em: [https://pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Pro\\_MusicaBr\\_IFPIGlobalMusicReport2018\\_abril2017-003.pdf](https://pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Pro_MusicaBr_IFPIGlobalMusicReport2018_abril2017-003.pdf). Acesso em: 06 ago. 2018.

PwC BRASIL. **18. Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2017-2021**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/outlook-17/como-brasileiro-consome-musica.html>. Acesso em: 06 ago. 2018.

RUIZ, Téo M. **A autoprodução musical**. São Paulo: Iluminuras, 2015.

SALAZAR, Leonardo S. **Música Ltda.: o negócio da música para empreendedores**. 2. ed. Recife: Sebrae-PE, 2015.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SOCIALBLADE. **Liniker e os Caramelows**. Disponível em: [https://socialblade.com/youtube/channel/UCMRAb0\\_HPDRzU0IG5kj3Nvw](https://socialblade.com/youtube/channel/UCMRAb0_HPDRzU0IG5kj3Nvw). Acesso em: 20 nov. 2018.

THOMSON, K.; COOK, JEAN. **Artist revenue streams: a multi-method research project examining changes in musicians' sources of income**. Disponível em: [https://cyber.harvard.edu/sites/cyber.harvard.edu/files/Rethinking\\_Music\\_Artist\\_Revenue\\_Streams.pdf](https://cyber.harvard.edu/sites/cyber.harvard.edu/files/Rethinking_Music_Artist_Revenue_Streams.pdf). Acesso em: 14 ago. 2018.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.