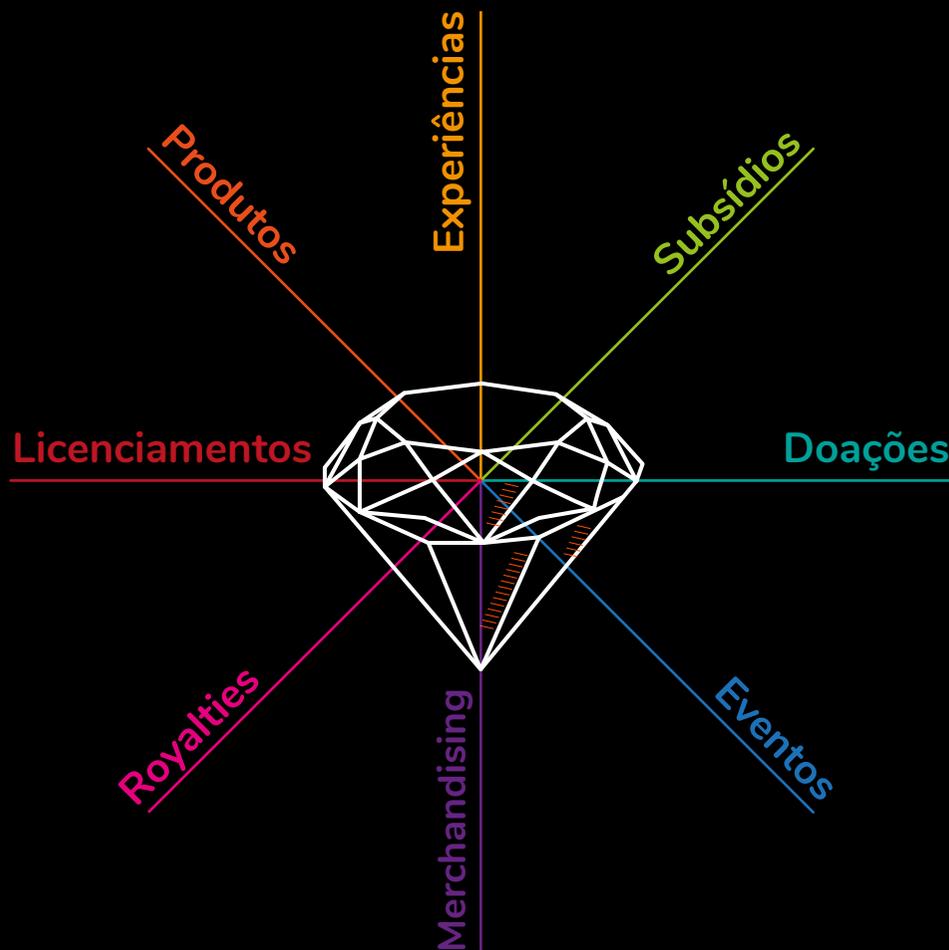


DIVERSIFICAR



**GERAÇÃO DE
MÚLTIPLAS RECEITAS
PARA CRIATIVOS**

 **ESTRATEGIA
RADIAL**

Alex Paredes Lazo



 **ESTRATEGIA
RADIAL**



Copyright de Alex Paredes Lazo.

Registro de propriedade intelectual

No 2020-A-1974

ISBN: 978-956-401-745-7

Primeira edição, ABRIL 2020.

Santiago do Chile.

Título original: Diversificar.

Ingresos múltiples para creadores © 2020,

Alex Paredes Lazo

www.linkedin.com/in/alexparedeslazo

Todos os direitos reservados.

Estrategia Radial® 2019,

No 1313589, de Alex Paredes Lazo

Todos os direitos reservados.

Editor: Emiliano Aguayo Marín

www.linkedin.com/in/emiliano-aguayo

Design e ilustrações: María José Santibáñez Pacheco

www.instagram.com/coteesantibanez

www.behance.net/cotee.

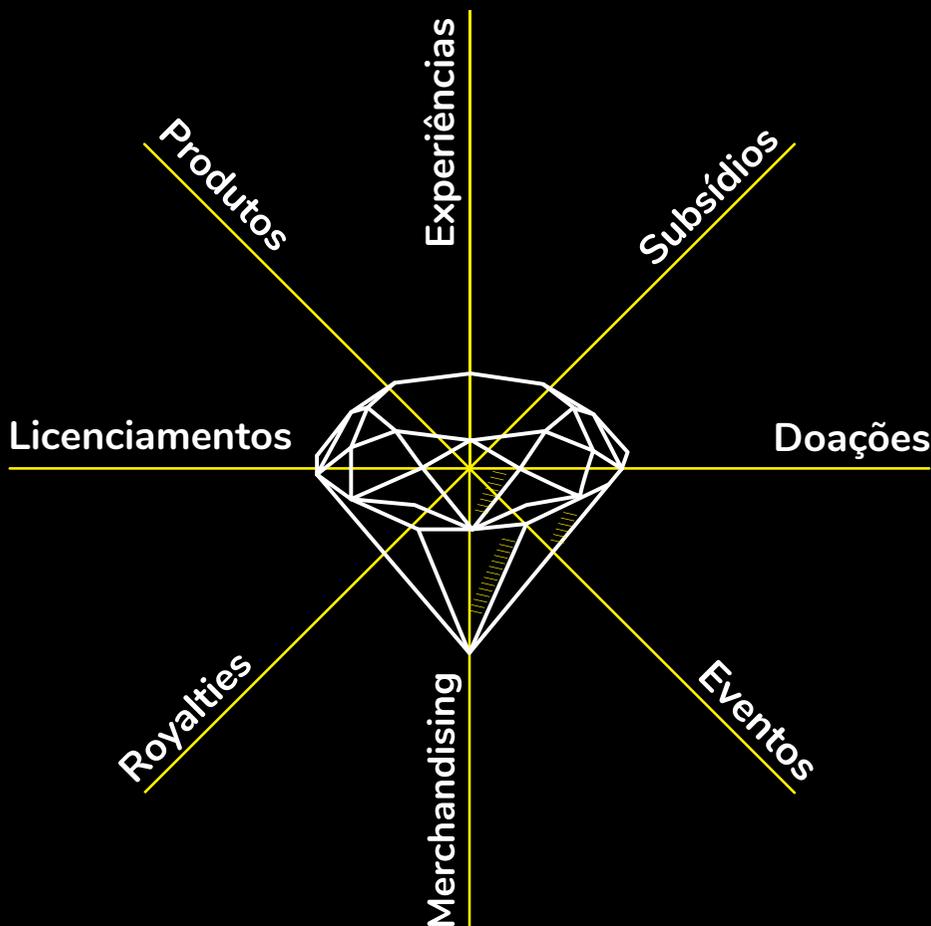
Tradução: Elayne Bione

www.linkedin.com/in/elaynebione

É proibida a reprodução, total ou parcial, deste livro, por qualquer meio, ou sua incorporação em um sistema informatizado de registro, a transmissão por qualquer meio, ou outros, sem a permissão por escrito do titular dos direitos copyright.

Todos os nomes e marcas mencionados neste livro são marcas comerciais e/ou direitos intelectuais de seus respectivos proprietários. Seu uso foi utilizado de acordo com o artigo 71 e seguintes, da Lei 17.336, e para fins meramente referenciais, acadêmicos e de citação, no contexto da apresentação do conteúdo deste livro.

DIVERSIFICAR



**GERAÇÃO DE
MÚLTIPLAS RECEITAS
PARA CRIATIVOS**

 **ESTRATEGIA
RADIAL**

Alex Paredes Lazo

| | |
|-----------|---|
| 8 | PRÓLOGO |
| 12 | INTRODUÇÃO |
| 18 | CAPÍTULO 1. |
| | FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA RADIAL |
| 19 | Os públicos não compram soluções, compram emoções |
| 23 | A mais-valia na Propriedade Intelectual |
| 27 | Estratégia Radial centrada no público |
| 31 | Tempos de abundância de conteúdos exige diversificar |
| 33 | Estratégia Radial como Inovação |
| 35 | Os 3 passos da Estratégia Radial |
| 36 | CAPÍTULO 2. |
| | A UNIDADE CRIATIVA E SUA RADIALIDADE |
| 37 | Diversificação: um fenômeno natural das empresas criativas |
| 39 | Estratégia Radial do Mundo Bit |
| 42 | O que é a Unidade Criativa |
| 44 | A Unidade Criativa como Entidade |
| 46 | Outros modelos radiais |
| 50 | “Diversificação” não é o mesmo que “Dispersão” |
| 52 | Estratégia Radial de David Bowie |
| 54 | CAPÍTULO 3. |
| | PRIMEIRO PASSO: A CONEXÃO EMOCIONAL |
| 55 | Emoções nos conectam |
| 58 | A conexão emocional é a Proposta de Valor |
| 62 | O neurônio-espelho como decodificador de emoções |
| 64 | Empatia constrói identidade |
| 66 | O desejo toma decisões de curto prazo |
| 69 | Teu público, tua tribo |
| 71 | Não é egocentrismo, é serotonina |
| 72 | Estratégia Radial do Clube de Futebol de Barcelona |

| | | |
|------------|---|--|
| 74 | | CAPÍTULO 4. |
| | | GESTÃO DE PÚBLICOS |
| 75 | Honestidade e autenticidade constroem confiança | |
| 78 | Ser divergente em vez de original | |
| 82 | Os mil fãs verdadeiros | |
| 86 | O ser humano como medida | |
| 88 | Mapa de conexão emocional | |
| 90 | Estratégia Radial da gata Grumpy | |
| 92 | | CAPÍTULO 5. |
| | | SEGUNDO PASSO: A PIRÂMIDE DE PÚBLICOS |
| 93 | Bendita disposição para pagar | |
| 95 | Se você não conhece o seu público, você não tem estratégia | |
| 98 | Ferramentas para explorar os perfis dos diferentes públicos | |
| 101 | O paradoxo do valor e o público | |
| 102 | A Pirâmide de Públicos | |
| 106 | Níveis da Pirâmide de Públicos | |
| 112 | O Valor Agregado como fator de conversão | |
| 116 | Estratégia Radial de Zumba Fitness | |
| 118 | | CAPÍTULO 6. |
| | | TERCEIRO PASSO: PORTFÓLIO DE OFERTAS |
| 119 | Da Pirâmide de Públicos ao Portfólio de Ofertas | |
| 120 | A Estrela Radial e os 5 tipos de ingressos | |
| 129 | Todas as ideias servem | |
| 132 | Viabilidade de Ofertas Potenciais | |
| 138 | Avaliação de Viabilidades | |
| 140 | Estratégia Radial do Blue Ocean Strategy | |
| 142 | | CAPÍTULO 7. |
| | | O MAPA DA ESTRATÉGIA RADIAL |
| 143 | Mãos à obra | |
| 148 | Análise dos 4 Quadrantes | |
| 152 | Quando o mercado se expande | |
| 154 | Como provocar a Expansão de Mercado? | |
| 156 | Estrutura Radial no trabalho colaborativo | |
| 160 | Portfólio de Unidades Criativas para investidores | |
| 162 | | Antes de me despedir |
| 164 | | Agradecimentos |
| 166 | | Bibliografia |

ALEX PAREDES LAZO é pesquisador, assessor internacional, conferencista e instrutor em Empreendedorismo Criativo e Cultura. Durante 10 anos, ele apoiou mais de 4 mil artistas, gestores culturais e criativos em países como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Uruguai.

Escreveu mais de uma dúzia de publicações sobre Economias Criativas como autor e colaborador. Suas pesquisas tem sido referência em políticas públicas e conteúdos programáticos em várias universidades latino-americanas.

Entre elas, estão as publicações **'Prácticas de Emprendimiento Creativo y Cultural en América Latina'** (Corfo, 2015) e a **"Ruta de Emprendimiento Naranja"**, (PNUD, 2018).

Às minhas filhas.

Prólogo

**“Contra toda opinião, não são os pintores, mas os espectadores que fazem os quadros.”
Marcel Duchamp.**

Ao alcançar, durante sua jornada, o menor dos planetas, o Pequeno Príncipe encontrou um lampião e um acendedor de lâmpadas. Não havia espaço para mais nada. E embora o Pequeno Príncipe não pudesse ficar ali e estabelecer uma amizade, como alguém que somente com mil e quatrocentos e quarenta voltas do sol em 24 horas pudesse ter, ele conheceu “um lema” e apreciou o seu valor e também a sua falta de sentido: acender e apagar o lampião incessantemente. O que seria discutido apenas numa época em que o planeta estivesse girando mais devagar, muito mais devagar, e ainda assim, era um bonito gesto.

Hoje, enfrentamos lemas que não são diferentes. Alguns têm valor, outros não têm significado e, em casos particulares, tem valor e não tem significado ao mesmo tempo. Isso soa contraditório? Claro, porque é. Como algo sem sentido pode ter valor? E, à medida que nosso mundo gira mais rápido, vários "lemas culturais" reforçam seu valor como portadores de memória e identidade, enquanto seu senso utilitário desmorona diante das novas tecnologias.

Essa é, em grande parte, a contradição que o livro *Diversificar* analisa com maestria e clareza. A estratégia radial de Alex Paredes. E é importante desde já deixar bem claro: se você estiver procurando um texto focado na validação de proposições ideológicas e posições culturalistas ou mercantilistas, pare de ler agora. Este livro não é para você.

Se pelo contrário, você sente que precisa entender o que está acontecendo em 2020, quando muitas pessoas falam sobre as oportunidades de apostar na Cultura, de trabalhar nas Indústrias Culturais e Criativas, de desenvolver uma economia baseada na arte, na cultura e na criatividade (ou, como gosto de chamar: *Economía Naranja*), e se você não consegue encontrar um roteiro sobre como "chegar" nessas oportunidades, convido você a continuar lendo.

Este livro é para aqueles que se atrevem a enfrentar o desafio, muitas vezes difícil e ingrato, de conectar a criação com seu público e, dessa forma, gerar a renda que permita aos artistas, criadores e aqueles que os apoiam em suas tarefas, vivam dos seus talentos.

É um guia prático que não pretende ser definitivo, mas um mapa referencial para navegar rapidamente pelas principais barreiras do empreendedorismo cultural e criativo dedicado ao público. *Diversificar* nos dá as três etapas da Estratégia Radial, para multiplicar por 5 as oportunidades de sustentabilidade econômica.

A partir de experiências de nicho como a do consagrado restaurante espanhol, *El Bulli*, movimentos como a marca colombiana *Zumba Fitness*, a genialidade do músico inglês *David Bowie* ou o alcance global da norte-americana *Disney*, Alex nos lembra o papel central das audiências, dos consumidores, das habilidades sociais e da circulação para uma verdadeira estratégia de gestão sustentável de talentos. E, é claro, também é destacado

o papel fundamental desempenhado pelo gerenciamento da propriedade intelectual. Aqui devo parar para contar algo antes de seguir.

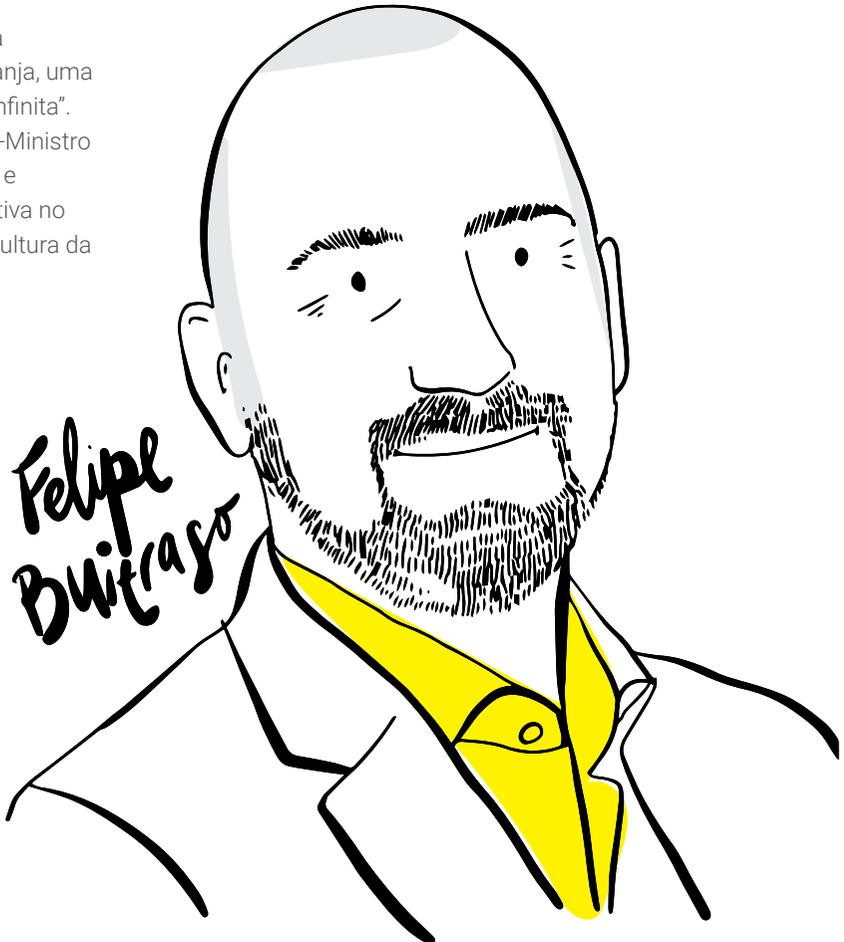
Quando conheci Alex, quase meia década atrás, em Guadalajara, no México, graças ao nosso bom amigo Paulo Mercado, nunca imaginei que aquele questionador sorridente, de sotaque chileno e com uma vestimenta despojada, se tornaria um dos meus melhores amigos e parceiros. O que começou como um desacordo sobre a importância dos direitos autorais, terminou em uma dúzia de encontros em ambientes acadêmicos, uma publicação conjunta (Ruta de Emprendimiento Naranja) e diversos brindes, daqueles que se podem publicar nas mídias sociais.

Naturalmente, fico feliz que hoje sua concepção de propriedade intelectual tenha chegado muito perto do que minha experiência como economista, negociador e pesquisador apontava quando nos conhecemos. Mas não enfatizo isso para reivindicar uma vitória. Pelo contrário, aproveito para destacar que foi graças à nossa proximidade que, dentro de mim, também pude adotar a sabedoria de suas experiências mais próximas com empreendedorismo, o desenvolvimento local e a mentalidade do artista. Também foi graças à sua generosidade de compartilhar seu conhecimento e a paciência com meu sermão tecnocrático, que hoje, a minha compreensão do papel transformador da cultura, no âmbito individual e também na comunidade, é muito superior ao que eu tinha quando o conheci.

Diversificar não será o último nem o melhor livro de Alex Paredes. Seu melhor livro será "próximo", e o "próximo" será sempre o melhor. Só espero, de vez em quando, ter o privilégio de colocar meu nome junto ao seu, seguir desfrutando e crescendo com sua amizade.

Convido você, então, a fazer como o Pequeno Príncipe, a ver com o coração além do que os olhos permitem e entender que o que enfrentamos não são problemas na forma de um chapéu, mas oportunidades do tamanho de um elefante.

Co-autor de "La Economía Naranja, una oportunidad infinita".
BID, 2013. Vice-Ministro de Criatividade e Economía Criativa no Ministério da Cultura da Colômbia.



Introdução

Ernest Luis Parod era meu tataravô. Estudou na Escola Nacional de Artes e Ofícios de Chalons, França, na década de 70, e é o primeiro artista da família que temos registro. Suas quatro gerações seguintes herdaram vários talentos, especialmente nas áreas musicais, nas artes visuais e literárias.

Da minha parte, sempre quis ser músico. Inclusive, estudei dois anos no Conservatório de Música, enquanto outros familiares também flertaram com o mundo da arte. Mas não persistiram no desejo da dedicação exclusiva, porque ganhavam menos de um terço que em outras atividades menos criativas.

Claro que diante da carreira do tataravô, vários da família nos sentimos frustrados. Mas não passou só com a gente. Descobri, com o tempo, que isso também passava com muitos outros da minha geração e ainda repete com alguns jovens de hoje.

Triste e convencido de não poder seguir no mundo da música, estudei contabilidade. O que me levou a trabalhar com administração financeira e controle orçamentário. Era mais um contador longe do mundo da arte e da criação. Até que um milagre aconteceu. De repente, me vi trabalhando numa Incubadora de Negócios onde conheci o conceito de Indústrias Culturais e Criativas.

Foi uma luz, um escape e uma oportunidade. Encontrei convergência numa disciplina que reunia o talento criativo com estratégias de desenvolvimento sustentável, onde o músico e o financeiro que sou, por fim, se encontravam sem contradições!

A partir deste dia decidi voltar a tocar meus instrumentos e criar canções. Mas sem deixar de usar o Excel para pagar as contas. E com esta união de Criatividade e Economia, comecei a entregar ferramentas de sustentabilidade econômica aos artistas.

Já são dez felizes anos neste setor. Pesquisando, capacitando e apoiando empreendedores criativos, numa profunda ânsia pessoal em ajudá-los a conseguir bem-estar econômico.

¹ The Value of Culture: On the Relationship between Economics and Arts. Capítulo: Market Value and Artists' Earnings (1995).

² Referência ao livro de Malcolm Gladwell "Outliers"(2012) e à regra das 10 mil horas.

Não quero um mundo onde os artistas não possam viver do seu próprio talento! Mas, ao contrário do que todos creem e a mídia ensina, muitos artistas e criadores vivem com menos de um salário mínimo dos seus países. Em 1995, a pesquisadora Ruth Towse¹ declarou que os artistas e criadores britânicos, em média, ganhavam abaixo dos níveis de subsistência.

Por isso decidi revelar o que eu considero a fórmula das exitosas empresas criativas: a diversificação.

E nisto não estou só. Me acompanham mais de dez mil horas de pesquisa, desenvolvimento e práticas² com mais de 250 criativos, e uma ampla bibliografia que ajuda na argumentação desta proposta.

Se podemos dizer que a diversificação de ofertas em diferentes produtos e serviços é própria da natureza das empresas criativas, era justo e necessário estudar o fenômeno, decifrá-lo e convertê-lo num modelo de gerador de valor.

Este livro sistematiza ações básicas para desenvolver uma estratégia que mudará paradigmas nos criadores e na indústria.

Se trata da **Estratégia Radial**, que promove a diversificação como principal gerador de escalabilidade nas indústrias criativas e permite multiplicar oportunidades, fazendo com que as empresas criativas tenham uma bússola de navegação em direção a novos públicos e múltiplas receitas.

Geralmente desenvolvemos o talento de forma autodidata ou em academias, onde aprendemos muito pouco sobre como gerar renda com esse recurso criativo. No máximo são ensinados modelos tradicionais de venda de ingressos ou como conseguir um emprego numa produtora.

E para aquecer os motores, vamos dar uma rápida olhada no que em breve iremos aprofundar com detalhes, exemplos e conselhos.

Com a minha equipe trabalhamos para criar um livro fácil, didático e de leitura rápida, com exercícios aplicados, exemplos e citações bibliográficas para que cada empreendedor criativo possa desenvolver e expandir seu próprio caminho de pesquisa.

No capítulo 1 abordamos uma série de fundamentos que apoiam a **Diversificação** e, numa difícil tarefa, tentaremos quebrar paradigmas da Economia Criativa.

O capítulo 2 permite identificar um novo elemento para esse sistema, a **Unidade Criativa**, que pode ser um sujeito, um objeto, um lugar, uma disciplina ou uma história que funcione como o eixo das ofertas que se constroem em seu entorno. A marca Zumba, por exemplo, é uma Unidade Criativa que conta com muitos seguidores que se conectam e consomem suas ofertas, seja como franquia em academias, certificação de instrutores, eventos, merchandising, música e até viagens de cruzeiro.

O capítulo 3 desenvolve o conceito de **Conexão Emocional** entre a Unidade Criativa e o Público, e como esse vínculo se transforma em identificação, desejo e lealdade, graças à empatia. Descobriremos que essa conexão é a verdadeira proposta de valor para o público e que sua valoração se torna uma disposição a pagar.

No capítulo 4, ainda sobre a Conexão Emocional, abordaremos conceitos úteis para a gestão de públicos. A relação que desenvolvemos com “outros humanos” e prepararemos o mapa da Conexão Emocional.

No capítulo 5, analisaremos como as diferentes disposições a pagar do público constroem uma **Pirâmide de Públicos**, desde aqueles que não pagam, mas consomem massivamente, àqueles que pagam qualquer preço por uma oferta exclusiva. Aprenderemos como o valor agregado impulsiona a conversão de públicos que aumentam sua disposição a pagar.

No capítulo 6, aplicaremos a **Diversificação** ao criar um **Portfólio de Ofertas**. Nele, podemos projetar ofertas para os diferentes públicos divididos por cada disposição a pagar e analisaremos a viabilidade destas ofertas. Neste capítulo, encontraremos um presente especial: a **Estrela Radial** ou as cinco formas de gerar receita que qualquer criador e seu trabalho podem alcançar.

O capítulo 7 será a síntese do que foi desenvolvido no decorrer do livro e uma análise dos resultados para obter melhorias na estratégia, seja com um criativo que está iniciando sua diversificação ou com quem já tem ofertas em andamento e requer otimizar as propostas para o seu público.

Bem-vindos e bem-vindas às novas emoções dos seus públicos, às pirâmides de um novo mundo e ao portfólio de magia e sustentabilidade.

PENSE RADIAL
E CONSIGA
BEM-ESTAR
ECONÔMICO!



Capítulo 1

Fundamentos da Estratégia Radial

Os públicos não compram soluções, compram emoções

³ Artigo escrito por Theodore Levitt em Harvard Business Review. Julho-Agosto 1960, p. 45-56.

Nos anos 60, o Marketing Myopia de Theodore Levitt já concebia a famosa frase: "As pessoas não compram produtos, compram soluções", que para aquela época quebrava um profundo paradigma. Levitt alertava para que as empresas se concentrassem na solução de uma necessidade, não no produto.

Nessa época empreendedores de sucesso aprenderam a descobrir essas necessidades e a inventar soluções. Os anos 80 são lembrados pelo início dos programas de televisão "Ligue já!" que exibiam as melhores invenções (patentes) do momento.

Agora, o que responderia um músico, um pintor ou um cineasta, si perguntássemos quais as necessidades de mercado sua obra resolve?

Como professor e consultor, muitas vezes, faço esta pergunta aos artistas e produtores. Pergunta esta, que fora do mundo do empreendedorismo soa ser caprichosa e pouco empática, mas que a resposta é, simplesmente, um importante dado para o desenvolvimento de qualquer tipo de negócio.

Business Model Generation, Lean Startup e Design Thinking, entre outras ferramentas, funcionam muito bem para o desenho de ofertas às empresas, porém para ofertas orientadas à públicos, poucas vezes funcionam porque são modelos heurísticos, que significa **identificar um problema e criar uma solução.**

Com públicos de arte, cultura, ócio e entretenimento, o impulso de consumo responde as *conexões emocionais* e não à problemas ou necessidades que se podem identificar pragmaticamente.

À medida que vamos subindo na pirâmide de Maslow⁴, as motivações são mais emocionais e menos fisiológicas.

⁴ Abraham Maslow, psicólogo humanista estadunidense que no ano 1943 publicou "A Theory of Human Motivation", onde apresenta sua teoria da hierarquia das necessidades humanas.



⁵ Zygmunt Bauman em seu livro "Tempos Líquidos", 2007.

Uma explicação é a transição de uma modernidade sólida para uma modernidade líquida, assim entendida graças ao sociólogo e filósofo Zygmunt Bauman . Na era trabalhista da modernidade sólida, o consumo servia para resolver uma necessidade ou um problema, e eram adquiridas soluções duráveis, que por sua vez eram substituídas apenas por uma eventual obsolescência ou porque surgia uma solução melhor. Não devemos esquecer que, até recentemente, há cerca de 30 anos, um carro de uma família envelhecia junto com seus proprietários.

Nesta época de modernidade líquida em que vivemos, tempos de internet e tecnologias cotidianas, o modelo de consumo evolui. Hoje está concentrado no "desejo" acima da necessidade. Já não trocamos de smartphone porque não funciona, mas porque queremos renovar a emoção de viver a experiência do novo modelo anunciado na televisão ou na rede social da moda.

Os carros não são mais vendidos apenas por suas características técnicas, mas pela aspiração de determinados modelos estéticos. Seu valor, inclusive, já é um gatilho para a compra. Não sabemos se é caro apenas porque é caro, mas assumimos que este é um símbolo de poder e queremos representá-lo.

A cultura do consumo mudou e, julgamentos de valor à parte, precisamos nos adaptar a esse novo cenário. O modelo heurístico perde validade, todos os dias, como uma ferramenta de negócios com público e, apesar disso, seguem ensinando aos criativos, sem sequer poder aplicá-los.

Tive a oportunidade de conhecer Ferran Adrià, o criador do El Bulli⁶, restaurante espanhol e escola de inovação gastronômica mais importante e disruptivo dos últimos anos.

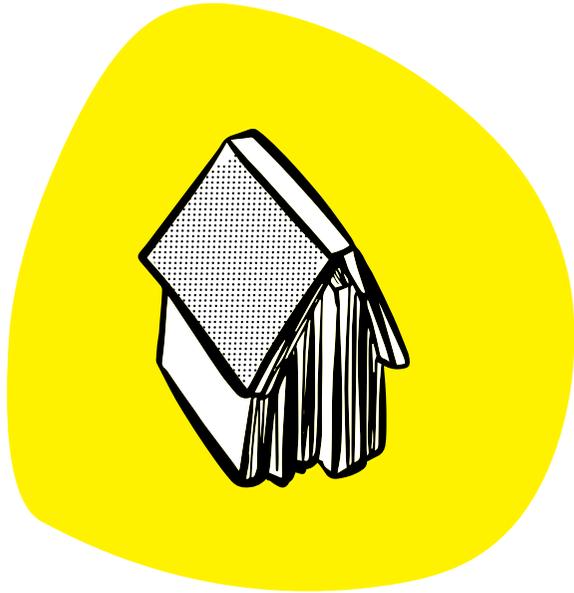
⁶ [https://
elbullifoundation.com/](https://elbullifoundation.com/)

Insistindo no modelo heurístico, perguntei qual era a “necessidade” que o restaurante dele atende, numa tentativa de encontrar resposta para o motivo pelo qual as pessoas fazem reservas com um ano de antecedência e porquê estavam dispostas a pagar mais de 250 euros para jantar lá. Ele apenas respondeu: “Nenhuma. É apenas uma questão de preferência.”

Ninguém se senta no El Bulli por fome ou sede, mas pelo desejo de viver uma experiência única que mobiliza suas próprias emoções. Nem mesmo num restaurante, cinema ou videogame, há uma necessidade fisiológica que gere um acordo de pagamento tão alto. Nas Economias Criativas, são outros os fatores que desencadeiam o consumo.

Então, devemos mudar a pergunta ao criativo que trabalha para públicos: Com qual emoção você se conecta com seu público?

**A conexão emocional é, de longe,
o maior motivo de consumo nos
públicos.**



A mais-valia na Propriedade Intelectual

O ser humano é um criador há 3 milhões de anos. É quando ele produz suas primeiras ferramentas. Há 13 mil anos inventou a agricultura. A roda, há 6 mil anos, e assim, segue construindo suas primeiras civilizações.

Hoje o exercício da criação evoluiu e foi tecnificado, dando lugar a especializações e uma economia que também mede a riqueza de talentos a partir dos direitos da propriedade intelectual, como direitos autorais, marcas, patentes e outros

Assim como a terra é o patrimônio do agricultor, e do fabricante a sua maquinaria, o patrimônio que gera e capitaliza um criativo são seus direitos de propriedade intelectual.

Embora pareça difícil de acreditar, a propriedade intelectual pode se tornar uma renda atual e de aposentadoria para criativos, assim como as pessoas com imóveis que geram renda. Para isso, precisamos aprender a monetizar as criações que são frutos do nosso talento.

A companhia Walt Disney, em seu relatório financeiro de 2018⁷, declara que o sucesso de seus negócios depende em grande parte da proteção e manutenção dos direitos de propriedade intelectual de seus produtos e serviços de entretenimento, no valor de USD 6,8 milhões, que geram uma receita anual de USD 60 milhões. Ou seja, obtêm 9 vezes o retorno do investimento (em inglês, return on investment ou ROI) em propriedade intelectual.

Não podemos dizer que isso só acontece com a Disney porque isto é um fenômeno natural das empresas criativas. Embora nem todos os criativos entendam os benefícios de gerar, proteger e monetizar suas criações.

A gestão da propriedade intelectual ainda está distante de grande parte deles, principalmente na América Latina, onde apenas 34,8% dos empreendedores criativos registraram seus direitos de propriedade intelectual (DPI) ou Direito de Autor, de acordo com o estudo de 2018, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)⁸.

⁷ The Walt Disney Company, Fiscal Year 2018, Annual Financial Report.

⁸ Livro eletrônico do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) que explora como são os empreendedores latino-americanos e caribenhos das indústrias criativas e culturais, suas percepções, fracassos, êxitos e a saúde de seus empreendimentos.

⁹ Innovation startups and intellectual property management. Strategies and evidence from Latin America and other regions. Ignacio de León e José Fernández Donoso. Editorial Springer, 2017.

¹⁰ A Secretaria de Cultura, Recreação e Esportes (SCRD) e a Câmara de Comércio de Bogotá (CCB), atendendo à necessidade de atualizar as estatísticas culturais na cidade e fortalecer o sistema de informação econômica da Conta Satélite de Cultura de Bogotá.

¹¹ Forbes.com, artigo "The real patent crisis is stifling innovation". Convidado na coluna de Daniel Fisher (Forbes Staff), 18 de junho de 2014.

Algo semelhante foi descoberto por De León e Fernández⁹, onde explicam que 70% das empresas pesquisadas não relacionam seus rendimentos à propriedade intelectual. As duas principais razões para desincentivo são:

- 1.- O registro da PI tem altos custos, o que o transforma num processo que poucos acessam.
- 2.- Não saber como monetizar esses direitos, pois não há benefício econômico direto no registro de suas obras.

Segundo a Caracterización de Industrias Culturales y Creativas de Bogotá¹⁰, de 30,5% dos cidadãos criativos de Bogotá que registram suas obras, apenas 20,2% recebem renda de suas obras, ou seja, apenas 6% dos criativos.

Jay Walker¹¹, magnata de patentes e CEO da Walker Innovation já alertava, quando em 2014 declarou para a Forbes.com que 95% das patentes ativas não são comercializadas, apesar da enorme soma de USD 5 trilhões investido nelas.

Hoje, apenas 6% dos criativos monetizam suas propriedades intelectuais.

É importante levar em consideração que os direitos de propriedade intelectual não levam automaticamente à monetização, mas exigem modelos de vendas e desenvolvimento de mais-valia que melhorem as condições econômicas dos criadores e da economia criativa.

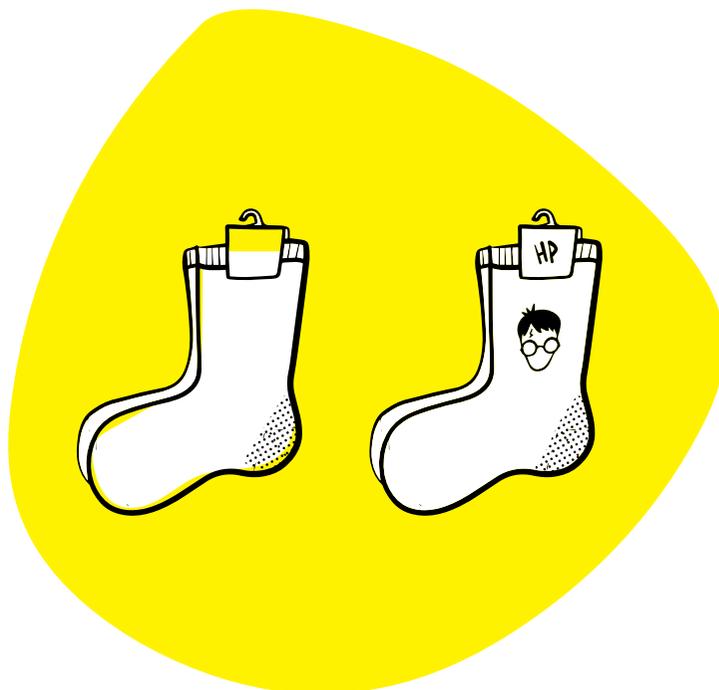
É aqui que a Estratégia Radial se torna uma oportunidade como modelo de gestão da propriedade intelectual para geração de renda. Vamos analisá-la detalhadamente mais adiante, porém podemos dizer que se fundamenta em que o público toma decisões de compra de acordo com conexões emocionais, como fazem a Disney, David Bowie, Clube Barcelona de Futebol, a marca Zumba, entre outros casos que citaremos adiante. Quanto mais forte a conexão emocional com o público, maior a mais-valia da herança intelectual.

A partir daí gerar diversificação de ofertas, incentivar a multiplicação e escalabilidade de propriedades intelectuais, está a um passo.

A propriedade intelectual é um recurso escalável, expansível e inesgotável.

Estratégia Radial centrada no público

Nossa premissa é que o consumidor sempre decide comprar a oferta pela qual se conecta emocionalmente. Entre um par de meias comuns e outro com estampa de Harry Potter, é provável que você escolha a do jovem bruxo, caso seja um fã, mesmo que elas tenham um preço mais alto. Quanto mais forte essa conexão, maior a disposição a pagar que o público define para essa *proposta de valor*.



Se a proposta é valorizada por um público determinado, estes estarão dispostos a pagar.

Então, o que nos dará sustentabilidade econômica não é nossa proposta, mas sim o valor que esse público lhe outorga.

Se focarmos no produto, ficaremos preocupados com a proteção de cada oferta e nunca saberemos se o público estava interessado ou não. Nós o negligenciaríamos e, com isso, se perderia a vontade de comprar.

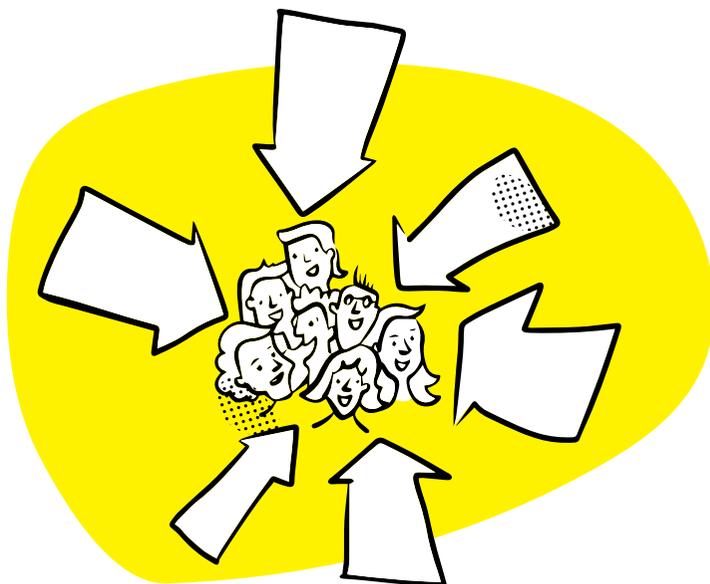
PROPOSTA
DE VALOR = TEMOS UMA PROPOSTA
E O PÚBLICO A VALORIZA

Se desenvolvemos projetos sem envolver o público desde o primeiro minuto, teremos que deixar tudo nas mãos da sorte, pois ideias não testadas são apenas hipóteses até que sejam validadas pelo público.

Assim como em outras estratégias, concordamos com a importância de colocar o público ou cliente no centro de nossos negócios, porque é a principal fonte de nossa sustentabilidade econômica. Portanto, é lógico que devemos permear toda a nossa cadeia de valor. Questionar-se para criar, validar para produzir, comunicar para vender e distribuir para chegar ao mercado.

Inclusive, nessas áreas criativas, o valor que o público atribui é mais importante que a proposta de valor em si.

É perigoso gerar estratégias centradas na criação, obra ou produto e não no público, pois se perde tempo e recursos para criar algo que dificilmente saberemos se ele estará interessado ou não.



O que aconteceria se ninguém estivesse disposto a pagar por nossas criações? Parece frustrante? O que é pior: nosso talento não seria valorizado pelos outros? A Estratégia Radial:

Ray Holiday¹² explica por que não podemos esperar para descobrir para quem está destinado o que fazemos.

A ausência de uma audiência futura não é apenas um problema comercial, mas também artístico. É necessário ter uma ideia de quem é esse público ideal. Você deve pensar nisso quando estiver criando. Caso contrário, o trabalho se torna um "poema para si mesmo".

¹² Perennial Seller:
The Art of Making and
Marketing Work that
Lasts, Ryan Holiday.
Editorial Oceano, 2019.

**É importante se perguntar: Para quem
faço isto e qual valor entrego a esta
pessoa?**

Tempos de abundância de conteúdos exige diversificar

Lembro de um conselho bastante escutado desde pequeno: "Você tem que especializar naquilo que você faz. Seja muito bom nisso!"

¹³ <https://tengasepresente.blogspot.com/2018/05/el-90-de-todos-los-cientificos-que.html>

¹⁴ <https://flixable.com/netflix-museum/>

¹⁵ <https://www.unocero.com/entretenimiento/musica/cuantas-canciones-hay-en-spotify-apple-music-youtube-music-google-play-music-y-deezer/>

¹⁶ Chris Anderson, editor chefe da revista Wired. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, 2008.

¹⁷ *Creating an Age of Abundance*, do dr. Peter Diamandis (Fundador e Presidente Executivo da Fundação XPRIZE) e Steven Kotler, 2012.

Isso marcou várias gerações com um conceito de eficiência uni-funcional. Talvez porque era uma época em que a produção, comunicação e distribuição não contavam com as tecnologias que democratizaram essas atividades, especialmente na indústria dos conteúdos.

Hoje, 90% dos cientistas¹³ que a humanidade conheceu estão vivos e estão gerando patentes. A Netflix contém mais de 7.300 títulos audiovisuais¹⁴, o que significa 5 vezes mais títulos que os filmes lançados por Hollywood durante os anos 50. O YouTube Music¹⁵ acumula mais de 65 milhões de faixas de música com propriedade intelectual legítima.

Como afirma Chris Anderson¹⁶: "Estamos passando de uma economia de escassez para outra de abundância, onde existem tantos produtos quanto nichos de consumo".

O mesmo, diz Peter Diamandis¹⁷. Estamos em um momento em que temos mais tecnologia do que já tivemos, o que nos permite obter mais energia e água potável, e as comunicações são globais o suficiente para conectar mais de 3.000 milhões de novas mentes. Quer dizer, 3.000 milhões de pessoas criando e co-criando.

Nesta nova dinâmica de oferta e demanda, diversificar é o caminho para resolver a sustentabilidade econômica dos negócios, especialmente dos criativos e suas propriedades intelectuais.

Se aprendermos a pensar radialmente desde o início, teremos uma perspectiva muito mais ampla de oportunidades, geração de renda e poder de propriedade intelectual.

A diversificação, com negócios de renda múltipla, torna-se o novo paradigma frente aos negócios criativos tradicionais que contavam apenas uma fonte de renda.

Estratégia Radial como Inovação

¹⁸ Competitive Advantage. PORTER, Michael. 1985

¹⁹ Livro publicado em 2005 e que propõe a diferenciação no lugar da competição.

²⁰ The Creative Economy". Um guia introdutório por John Newbiggin em https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/English_GuideToolkit_30_withCover_LR.pdf

Se a diversificação é uma característica das indústrias criativas, era necessário estudar esse fenômeno, decifrá-lo e transformá-lo em um modelo de geração de valor.

A evolução do *management* vem avançando dessa maneira. Basta lembrar o impacto que Michael Porter gerou, no final dos anos 90, com suas publicações sobre "cadeias de valor"¹⁸, ou o *Blue Ocean Strategy*¹⁹ de Cham Kim e Renée Mauborgne, que ensinou a nos diferenciar para evitar competir, em uma época em que toda a literatura técnica promovia a luta contra os concorrentes.

Desde 1998, que ouvimos falar sobre as economias criativas, quando o governo do Reino Unido as define²⁰, embora o desenvolvimento de metodologias e estratégias focadas nas indústrias criativas seja escasso.

Nesse contexto, está o exemplo de instituições de ensino superior e órgãos públicos que fornecem ferramentas para a sustentabilidade de empreendedores criativos, embora muitas dessas ferramentas são para empreendimentos miscelâneos, com o respectivo conflito entre Modelos Heurísticos versus Compras Emocionais.

Este livro sistematiza ações básicas para desenvolver uma estratégia já pesquisada, revelada e projetada durante 3 anos de trabalho, de aplicabilidade simples e eficaz que muda paradigmas nos criadores e na indústria.

La Estrategia Radial:

- a) Persegue a escalabilidade em empreendimentos e empresas criativas.
- b) Permite multiplicar oportunidades ao reconhecer novos públicos.
- c) Desenvolve modelos de negócio com múltiplas receitas.

Claro, isto não assegura que todas as empresas serão milionárias como a Disney, mas encontrarão maior sustentabilidade e bem-estar econômico para seus criadores e para a economia de seu país.

Os 3 passos da Estratégia Radial

Toda unidade criativa que irradia ofertas diversificadas cumpre com 3 passos para seu desenvolvimento:

1. Desenvolver uma conexão emocional com o público-alvo. Porque ele não consome por necessidade, mas por desejo. A conexão emocional é a proposta de valor.
2. Determinar uma Pirâmide de Públicos classificando-os da menor a maior disposição de compra. Se nossos públicos têm diversas disposições para pagar não podemos oferecer a todos, o mesmo produto/serviço.
3. Criar um portfólio de ofertas que cubram os desejos de cada público. E que esse portfólio seja viável, organizado e estruturado para apoiar a operação da empresa.

Nos próximos capítulos, nos permitiremos descobrir novos elementos, como a Unidade Criativa, que é o verdadeiro elo que criamos com o público; visualizaremos como esses públicos diferem das duas disposições de compra; desenvolveremos as ofertas diversificadas com as quais iremos atendê-los; e analisaremos a melhor maneira de gerar valor.

Capítulo 2

A unidade criativa e sua radialidade

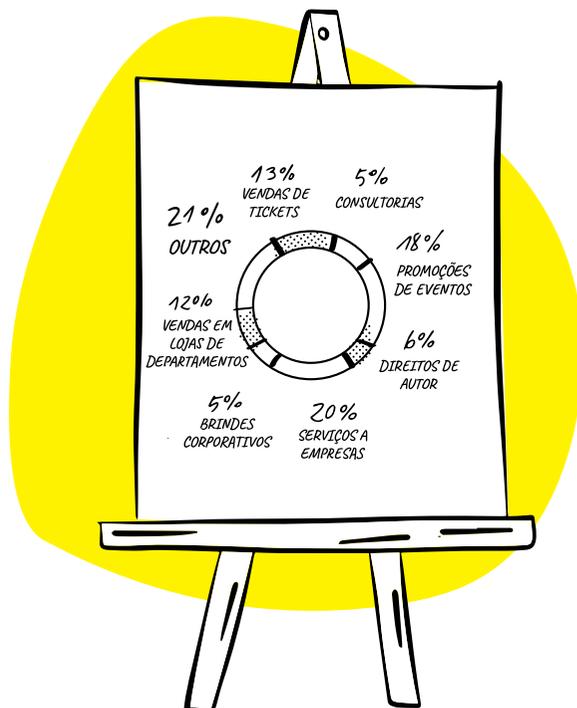
Diversificação: um fenômeno natural das empresas criativas

Em 2014, realizamos uma pesquisa sobre as práticas de empreendedores criativos na América Latina com a participação de mais de 90 empreendedores de 12 países da região.

²¹ Livro publicado em 2015. Link para download: http://www.planeas.com/libro_practicas

Identificamos 42 práticas nos empreendedores que já haviam atingido a sustentabilidade econômica. Escolhemos as 10 mais usadas para publicar o livro *Práticas de Empreendedorismo Criativo e Cultural na América Latina*²¹.

Dentro dessas 10 práticas publicadas encontramos uma que não é estudada ou investigada. É o que chamamos de “Matriz de Sustentabilidade 360°”, embora mais tarde percebamos que não era um ciclo, mas uma expansão a partir de um eixo central, enquanto as ofertas crescem radialmente.



Mais de dois terços dos empreendimentos investigados haviam desenvolvido entre 3 e 6 ofertas relacionadas com um denominador comum. Geralmente uma marca, um personagem ou uma história. Sua fórmula lhes permitiu manter um nível de vendas e geração de receita sustentada para sobreviver por mais de 3 anos.

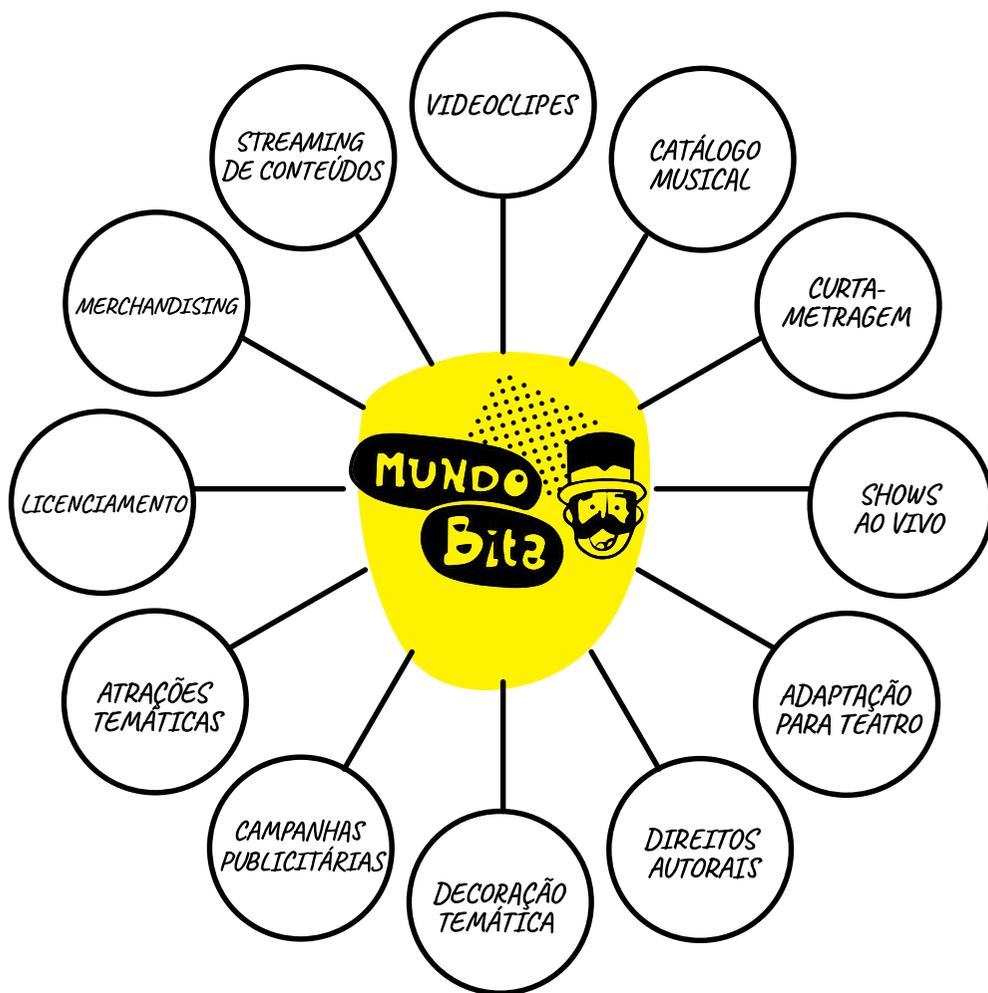
Nomearemos esse fenômeno **Estratégia Radial**, pois é exatamente isso que permite às empresas sustentarem-se ao longo do tempo, convertendo várias ofertas em fontes de receita de diferentes maneiras: vendas, licenciamento, doações etc. O que os torna peculiares é que eles possuem um eixo, uma origem comum que estudaremos como uma **Unidade Criativa**.

Estratégia Radial do Mundo Bitá

Para exemplificar, tomaremos o caso do Mundo Bitá, conteúdo digital infantil de alto valor educativo, realizado pela produtora brasileira Mr. Plot. Criada em 2011 e com expansão na América Latina e Portugal. Mundo Bitá se tornou uma marca infantil influente e lucrativa, tendo como características nos negócios a visão solidária e a diversificação.

1. +90 VIDEOCLIPES
2. +90 Músicas catálogo
3. Curta-Metragem
4. Shows (turnês) venda de tickets
 - a. +Bloco do Bitá – Carnaval
 - b. +Arraial do Bitá - São João
 - c. +Natal do Bitá – Natal
 - d. +Show fechados
 - e. Lives #ficaemcasa internet
5. Adaptação para Teatro
 - a. “Bitá e os Animais” pela cia. Regina Vogue
 - b. “Bitá e as Brincadeiras” pela cia. Regina Vogue
 - c. “Bitá e a Imaginação que Sumiu” pela Gávea
 - d. Produções
6. Parques Indoor em Shoppings
 - a. +Tobogã Mundo Bitá
 - b. +Roda-Gigante Mundo Bitá
 - c. +Circuito e Brincadeiras Mundo Bitá
 - d. entre outros
7. Decoração de Natal em Shopping
8. Campanhas Publicitárias
 - a. +Condutores do Futuro (Baterias Moura) 2 vídeos + música
 - b. +Petrobras (obra musical como trilha de propaganda)
 - c. + Duchas Corona (obra musical como trilha de propaganda)

9. Direitos Autorais
- a. +fonográfico (execução pública: ECAD)
 - b. +licenciamentos das obras (letras)
10. Licenciamento de produtos (30)
- a. +Editorial
 - b. +Brinquedos
 - c. +Calçados
 - d. +Moda
 - e. +Higiene pessoal
 - f. +Cosméticos
 - g. entre outros
11. Lojinha do Bitá (Merchan) – virtual (lojinhadobita.com.br) e itinerante nos eventos e shows. CONTEÚDOS DIGITAIS
12. Aplicativos (mini-jogos)
- a. iOS
 - b. Android
13. Distribuição audiovisual (streaming em plataformas)
- a. +Youtube
 - b. +Amazon Prime Video
 - c. +Netflix
 - d. +Playkids
 - e. entre outros
14. Distribuição fonograma (streaming em plataformas audio)
- a. +Spotify
 - b. +Deezer
 - c. +Itunes
 - d. entre outros
15. Experiências em Resorts (fim de semana temático especial)



Este é o momento em que nos encontramos com um elemento (conceitualmente) desconhecido e inexistente na legislação dos Direitos Intelectuais: O eixo central de onde se originam todas as ofertas de forma radial: o que eu batizei de Unidade Criativa.

O que é a Unidade Criativa

Nossa estratégia é radial porque as ofertas nascem como rádios. De um centro ou eixo.

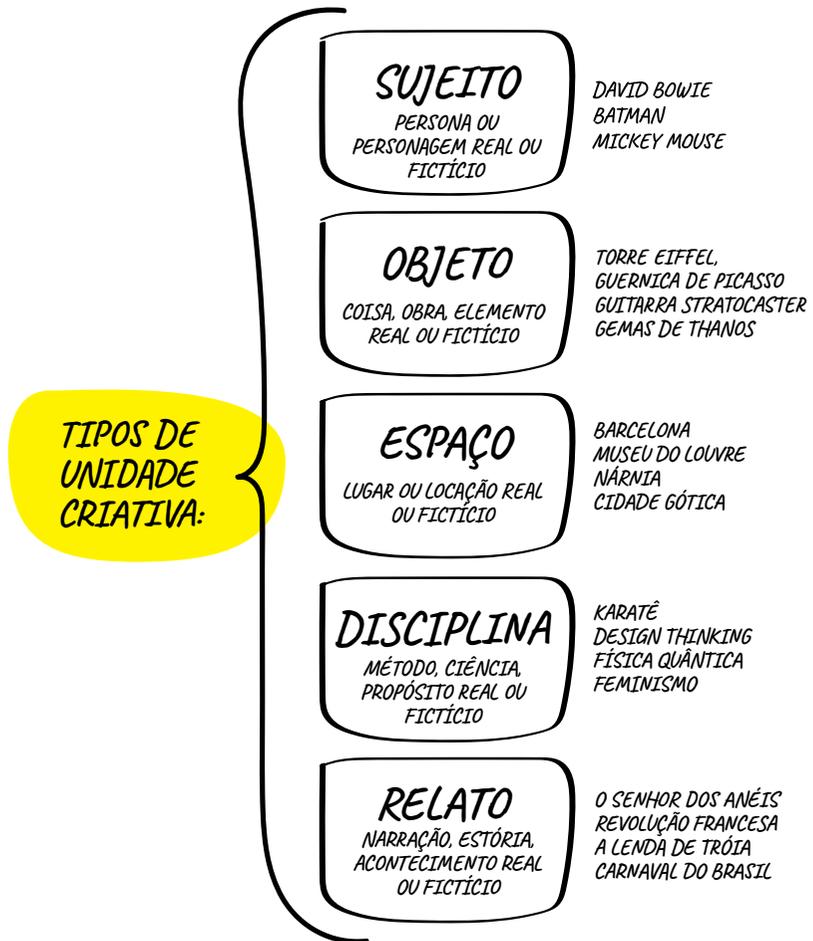
No mundo dos videogames eles chamam de I.P. (Intellectual Property). É comum ver o I.P. nos contratos de cessão de direitos intelectuais quando um desenvolvedor de jogos deseja usar um personagem de televisão, que será uma licença de marca, onde representantes dessas empresas comercializam em seu nome para fabricar figurinos, itens decorativos, material escolar, etc.

Em nossa investigação conversamos com quatro advogados especializados²² em propriedade intelectual que afirmaram que os regulamentos de proteção à propriedade intelectual não reconhecem a existência dessa Unidade Criativa, que conecta e vincula todos esses ativos com os quais o público gera conexões afetivas.

Eles apenas identificam os direitos intelectuais no perímetro do rádio, onde cada oferta pode ser expressa como um direito intelectual independente.

²² Carlos Lara de México, Brenda Salas da Colômbia, José Manuel Muñiz do Chile.

Uma estratégia de diversificação não pode apenas servir a uma marca, I.P. ou licenças, mas também para pessoas como David Bowie, que não exigiam registro de propriedade intelectual, uma vez que as pessoas já possuem garantias constitucionais que protegem sua identidade.



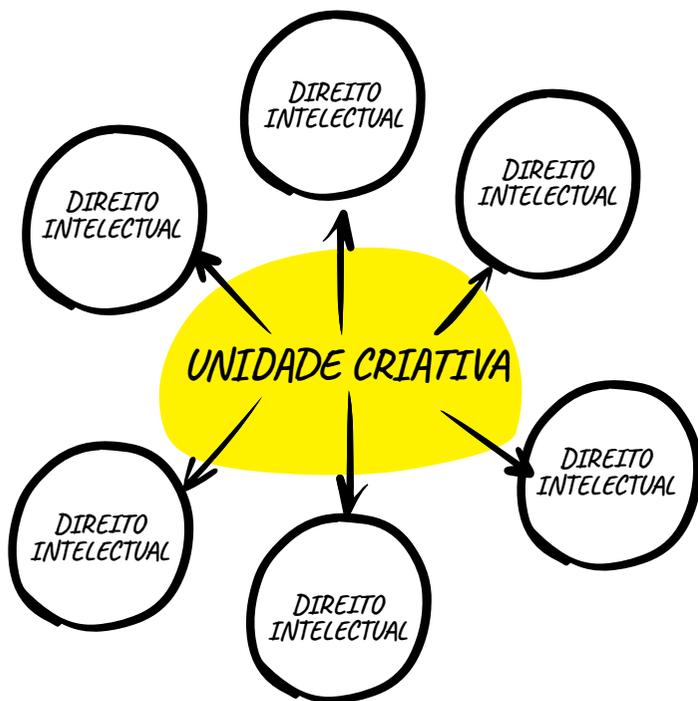
Talvez a coisa mais importante sobre a Unidade Criativa não seja sua posição como eixo que suporta todas as ofertas, mas a capacidade de gerar conexão emocional com o público. Mas, vamos desenvolver isso no próximo capítulo.

A Unidade Criativa como Entidade

Entidade significa "ser" ou "o que é". Tem sua raiz no grego, onde compartilha significado com "o verdadeiro" (etymos). Para a filosofia é o que constitui a essência de algo e, de acordo com a ontologia, significa o que é real e existe. Tudo a que podemos nos referir usando um nome próprio.

Para nós, a *Entidade* será a Unidade Criativa inerente que dará origem a diferentes formas de possíveis direitos intelectuais, como direitos autorais, imagem, marcas registradas, nomes comerciais, licenças, patentes, etc.

Essa Entidade se expressa no centro e seu rádio é cercado por diferentes formas de direitos intelectuais.



Como se relacionam a entidade com a identidade?

Uma Identidade ('idêntico' ou 'o mesmo') não chega a "ser" por si só, precisa de uma referência para se parecer ou ser idêntico. Mas a Entidade sim.

Id-entidad carrega o prefixo "id", que em grego é "eid", do verbo éido, e significa "aparência ou forma externa". Ou seja, a Identidade é representada ou se assemelha à Entidade.

Podemos dizer que a Identidade é o espelho que reflete a **Entidade**.

Um exemplo para entender melhor: os fãs se identificam com seu ídolo, querem ser como ele. O ídolo é a *Entidade* e o reflexo em sua audiência é a *Identidade*.



A importância de todos esses conceitos é o entendimento semântico. Quando uma pessoa diz que "se vê refletida em alguém", na realidade, é o contrário: ela é o reflexo desse alguém.

A entidade se torna uma parte fundamental da proposta de valor, pois é a contrapartida da conexão emocional com o público. E dela emanam todas as formas de ofertas que eles irão adquirir. Fornecemos recursos para construir uma identidade nos nossos públicos.

Outros modelos radiais

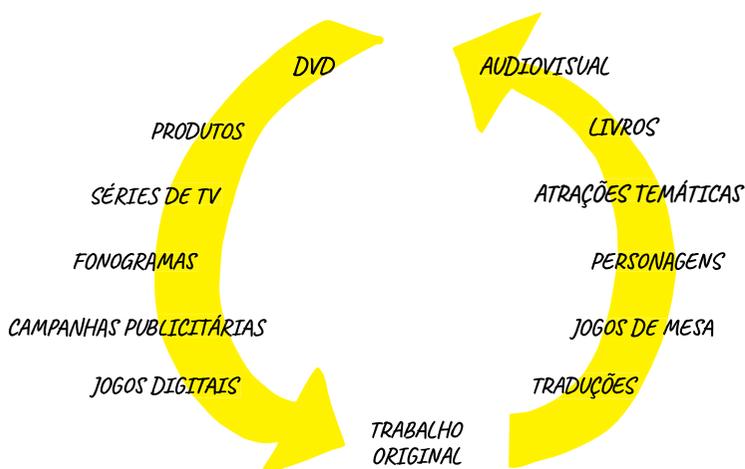
Quando comecei a pesquisar esse fenômeno natural da radialidade em ofertas criativas, encontrei outros métodos e estratégia, que de alguma forma, marcaram meu caminho.

De todas, obtive inspiração, conceituações e orientações, mas além das semelhanças, o mais valioso, realmente, foram as diferenças que consegui reconhecer:

Ciclo de exploração

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) apresenta o Ciclo de Exploração²³ como uma estratégia valiosa para monetização da propriedade intelectual, valorizando as sinergias entre as diferentes propriedades intelectuais das ofertas geradas a partir da mutação de uma obra original novas formas de ofertas. A combinação de formas de propriedade intelectual aumenta o valor de mercado e, como resultado, benefícios econômicos futuros, aumenta sua longevidade e reduz o risco de insustentabilidade.

²³ Monetization of Copyright Assets by Creative Enterprises Creative Industries, Booklet No. 7, pág. 61, OMPI, 2013.



O Ciclo de Exploração não reconhece a radialidade, mas um ciclo de transformação ou evolução contínua. Por outro lado, é uma representação produto cêntrica, diferentemente da Estratégia Radial.

Transmídia

O conceito foi desenvolvido por diferentes autores, como Henry Jenkins, Frank Rose e Jeff Gómez. É a qualidade que tem uma narrativa ou mensagem de estar em vários canais ao mesmo tempo, replicando ou sincronizando, com foco nas comunicações, portanto, é muito estudada em setores como jornalismo e audiovisual, com o objetivo de omnicanalidade da mensagem, oferecendo cobertura máxima nos canais de comunicação.

Com o início da transmídia, nasce o prossumidor (prosumer): consumidor de conteúdos capaz de modificá-los e usá-los livremente para produzir novos conteúdos. Um dos exemplos que ele considera digno de estudo são as infinitas versões legendadas de um trecho do filme "A Queda", meme editado com diálogos engraçados e em vários idiomas. Suas centenas de versões estão disponíveis na internet.

Neste exemplo, não apenas vemos a capacidade de recriação de prossumidor, mas também o poder de tomar um "conteúdo" e transformá-lo em "suporte", como um DVD, um MP4 ou o antigo VHS. Devemos nos acostumar a encontrar cada vez mais essas hibridizações.

A diferença da Estratégia Radial é que, apesar de levar em consideração os modelos de negócios resolvidos em alguns canais de comunicação, ele não tem foco na geração de renda, mas na omnicanalidade.

Outra diferença é que a entidade possui apenas a forma de uma história ou mensagem. Por outro lado, para nós, também pode ser um sujeito, um objeto, um lugar ou outra forma que alcança uma conexão emocional.

Brand Stretch

A construção de submarcas, também chamada de Brand Stretch, visa aumentar a participação de mercado de grandes empresas, como a Nestlé S.A. com mais de 70 marcas; Editorial Planeta S.A. com mais de 70 marcas; ou Walt Disney Company, com mais de 20 marcas associadas.

Aqui encontraremos uma marca líder como denominador comum, a partir do qual são criadas novas empresas filiais com o objetivo de expandir mercados. Uma estratégia de Brand Stretch é altamente competitiva e exige um investimento intenso, o que a torna proibitiva para o empreendedorismo.

Essa estratégia tem foco no gerenciamento de riscos econômicos e não busca criar um vínculo emocional com o público, embora possa ser alcançado em muitos casos. Como é o caso da Walt Disney Company, onde sua estratégia radial alcançou um posicionamento de mercado e inúmeras marcas, personagens, histórias e outras entidades muito queridas por todos, pelos quais aumentam sua estratégia de expansão focada em marcas e empresas que não sejam suas entidades, como a Pixar e Lucas Films.

TABELA COMPARATIVA DE MODELOS RADIAIS

PARA VISUALIZAR MELHOR A DIFERENÇA ENTRE ESTRATÉGIA RADIAL E OUTROS MODELOS RADIAIS, CONSTRUÍMOS O SEGUINTE QUADRO DE DEFINIÇÕES E DIFERENÇAS:

| | OBJETIVO | EIXO | PERÍMETRO | PROPOSTA DE VALOR |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--|--|
| ESTRATÉGIA RADIAL | MÚLTIPLAS RECEITAS | UNIDADE CRIATIVA. ENTIDADE. | OFERTAS CONVERTIDAS EM DIREITOS INTELECTUAIS | CONEXÃO EMOCIONAL COM O PÚBLICO |
| CICLO DE EXPLORAÇÃO | EXPLORAR A PROPRIEDADE INTELECTUAL | NÃO EXISTE EIXO | OFERTAS CONVERTIDAS EM PROPRIEDADES INTELECTUAIS (INCLUINDO OBRA ORIGINAL) | EVOLUÇÃO OU MUTAÇÃO DE UMA OBRA ORIGINAL EM OUTRAS FORMAS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL |
| NARRATIVAS TRANSMÍDIA | OMNISCANALIDADE DOS CONTEÚDOS | NARRATIVA | CANAIS DE DIFUSÃO PARA SEUS CONTEÚDOS | COLEÇÃO DE DIFERENTES CONTEÚDOS DE UMA MESMA NARRATIVA |
| BRAND STRETCH | EXPANDIR A PARTICIPAÇÃO DE MERCADOS | MARCA LÍDER | NOVAS MARCAS OU SUBMARCAS RELACIONADAS COM A MESMA COMPANHIA | AUMENTAR A PRESENÇA EM DIFERENTES MERCADOS |

“Diversificação” não é o mesmo que “Dispersão”

C Sempre que encontro um grande amigo com quem compartilhamos projetos, ele orgulhosamente me diz: "Estou diversificando", em alusão à Estratégia Radial.

Mas há algo em seu modelo que não me parece diversificação. É que seus projetos não têm um eixo vincutivo que se conecta. Tomemos como exemplo a marca Star Wars, que é um filme, uma websérie, livros, jogos, brinquedos, etc.

Vale ressaltar que qualquer esforço que não desenvolva o potencial de uma entidade será como construir muitas marcas ao mesmo tempo.

Isso que meu amigo faz, então, parece mais um Brand Stretch. E, além disso, é muito caro e arriscado. Além do fato de que não obtêm grande capital, se perde energia, recursos, audiência e, principalmente, não se torna um trabalho eficiente. Não se vincula o âmbito emocional com a entidade.

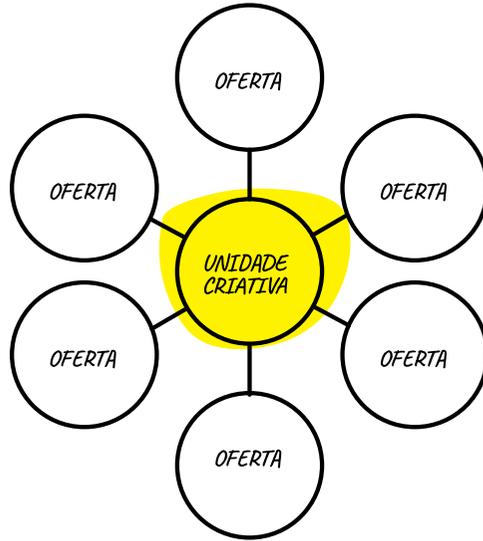
Y para que le quede aún más claro, le repetimos ese dicho favorito de nuestras abuelas: Quien mucho abarca, poco aprieta.

Então, ao meu amigo, sempre devemos esclarecer que:

Diversificação é a multiplicação de ofertas que surgem de uma entidade que trabalha o vínculo emocional, pensando em seus públicos.

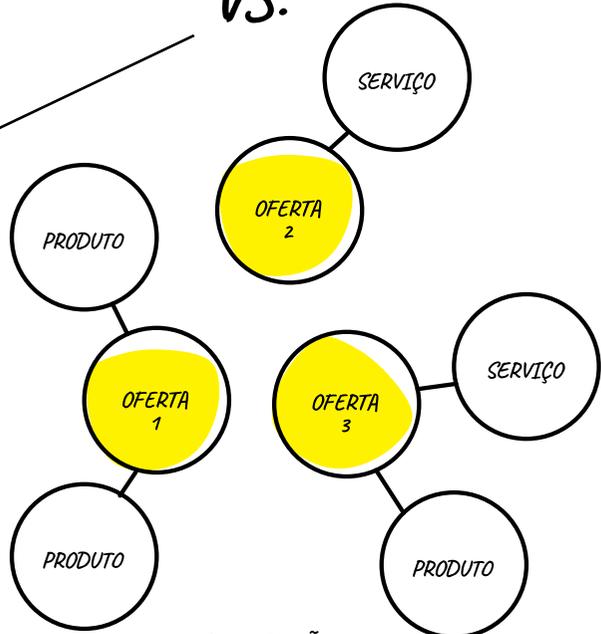
Dispersão é a construção de diversas entidades ao mesmo tempo, com diferentes públicos e que não constrói, necessariamente, um vínculo emocional com eles.

E para que fique ainda mais claro, repetimos esse ditado favorito das nossas avós: “Quem muito quer, pouco tem.”



DIVERSIFICAÇÃO

VS.

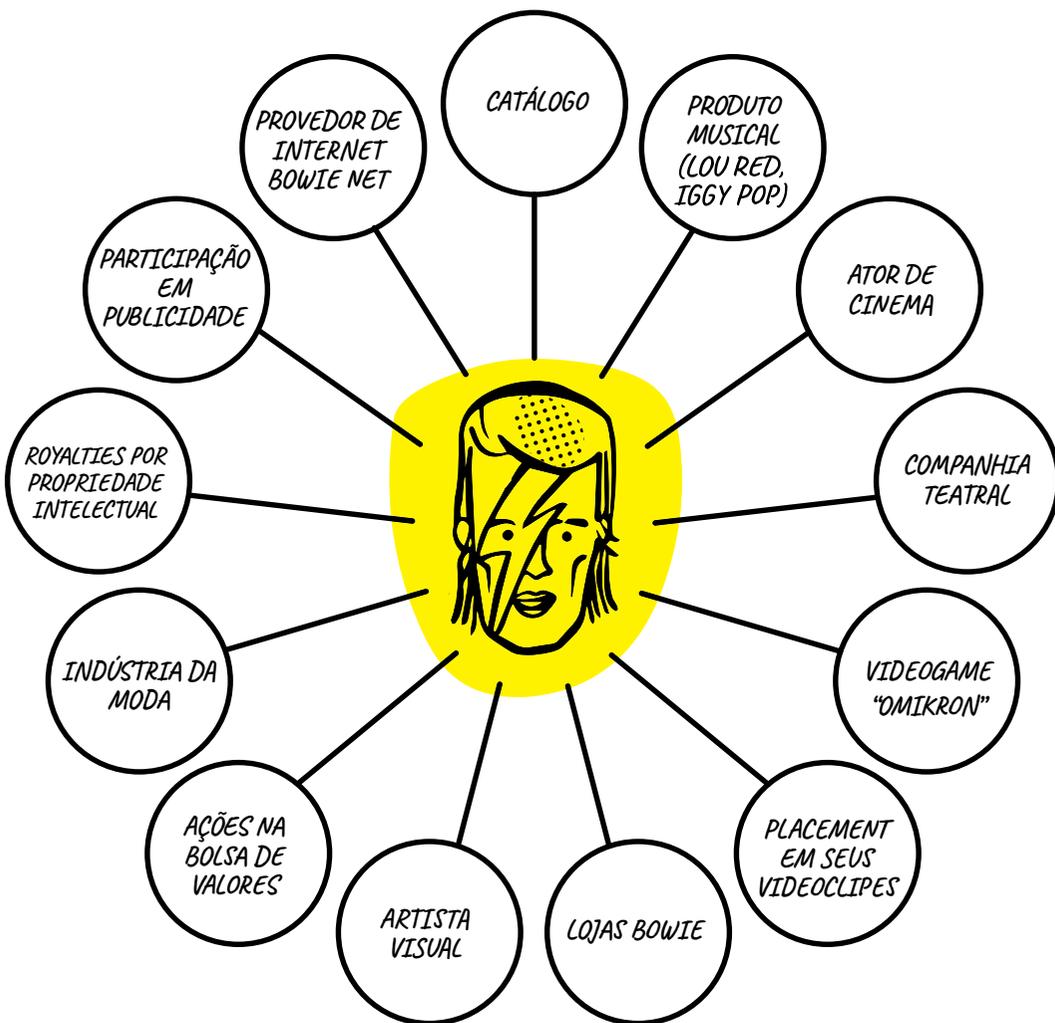


DISPERSÃO

Estratégia Radial de David Bowie

Diversificador nato, desde seus 18 anos, quando muda o nome para David Bowie. Aos seus 50 anos vende ações na bolsa de valores pelos royalties futuros de suas canções, gerando 55 milhões de dólares. Posteriormente, começa a gerar novos negócios tecnológicos como videogames, streaming e provedor de internet.

Tipo de unidade criativa:
PERSONA



Capítulo 3

Primeiro passo: a conexão emocional

Emoções nos conectam

As emoções são estados afetivos, que vivenciamos inerentemente, e que indicam cursos pessoais, especialmente internos, como motivações, desejos, necessidades, objetivos.

As investigações mais recentes teorizam que as emoções são controladas por circuitos neurais no córtex pré-frontal, que cumprem a função especial de dar ao indivíduo um contexto congruente entre o ambiente e suas expectativas.

A amígdala cerebral, dentro do sistema límbico, tem como principal função integrar emoções aos padrões de comportamento.

Charles Darwin investigou emoções e descobriu que elas têm uma função adaptativa e evolutiva. Ele estava convencido de que existem emoções universais, que compartilhamos todos os seres humanos, incluindo com outros animais.

Um século depois, muitos pesquisadores provaram que ele estava certo. As emoções são funcionais, como o medo que permite a sobrevivência, desencadeando o instinto de autocuidado, ou o amor, que permite a conservação das espécies através da procriação e seus descendentes.

O ser humano, um animal social por excelência, evoluiu e alcançou um grande repertório de emoções com alto nível de sofisticação, o que lhe permite uma comunicação não verbal. Graças a isso, constrói relacionamentos afetivos que conectam as pessoas entre si.

As emoções são importantes ingredientes para o pensamento lógico em situações de incerteza. Embora as pessoas acreditem que as emoções são contrárias à racionalidade, as evidências neurológicas dizem que protegem e servem ao interesse de quem toma decisões.

²⁴ "La Expresión de las Emociones". DARWIN, Charles. 1872.

Esta é a descoberta feita por Antonio R. Damasio e sua equipe chamado de Erro de Descartes²⁵.

Embora as emoções não raciocinem, são necessárias para o raciocínio. Pelo menos, em situações de incertezas.

Em muitos casos, não será suficiente ter informações para tomar uma decisão, e é aí que a intuição aparece na tomada de decisões. Essa é a base da inteligência emocional e ainda nos dá uma vantagem frente a máquinas e robôs.

Como sabemos disso? Porque muitos casos clínicos de acidentes ou doenças foram estudados, como Phineas P. Gage²⁶, que perdeu a sensibilidade do córtex pré-frontal devido a um acidente, diminuindo sua capacidade de sentir emoções. O que o levou a comportamentos irregulares, tanto na conduta social como na tomada de decisão.

Antonio R. Damasio propõe a hipótese do marcador somático (HMS) para entender a integração entre emoção e razão. "A tomada de decisão é um processo influenciado pelos marcadores presentes nos processos biorregulatórios, incluindo aqueles que expressam emoções e sentimentos", diz ele. Sem ele, não poderíamos tomar decisões ou nos relacionar emocionalmente.

Os casos clínicos mostram que, sem emoções, somos como robôs, onde lógica e razão não são suficientes.

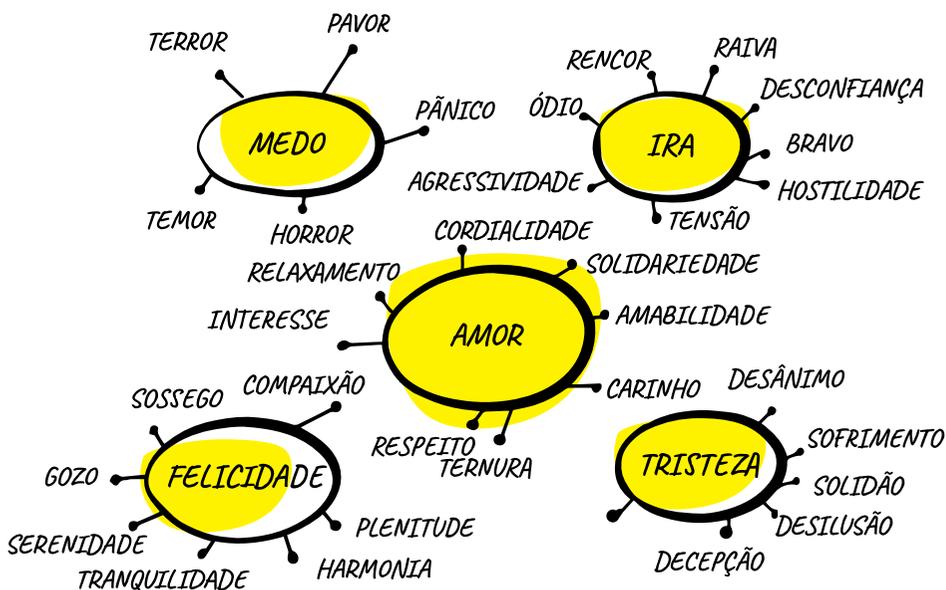
Sem emoções, nossas decisões serão equivocadas e carentes de contexto social.

²⁵Título original
Descarte's error.
DAMASIO. Antonio.1995.

²⁶ Phineas P. Gage foi um trabalhador em ferrovias nos EUA que ficou famoso em 1848 após de um acidente onde ele perde grande parte do lóbulo frontal. Ele sobrevive, mas com perda absoluta das suas emoções. Isso o prejudicou significativamente nas suas condutas sociais e na capacidade de tomar decisões.

27 "Universe of Emotions". BISQUERRA, Rafael, 2014.

Quando nos referimos a um alto nível de sofisticação das emoções humanas, é porque existe um repertório com mais de 500 emoções que podemos expressar e ler nas outras pessoas. Segundo Rafael Bisquerra²⁷ existem mais emoções negativas que positivas que ajudam na função de sobrevivência.



Muitas das emoções nos conectam socialmente para compreender e aprender uns com os outros. As emoções são verdadeiras fórmulas químicas e existem certas substâncias pró-sociais consideradas contagiosas, como a dopamina, a ocitocina e a serotonina, entre outras, capazes de moldar uma emoção e transferir-se à outras pessoas.

De acordo com o propósito deste livro, é relevante determinar que a geração de vínculos com os públicos é amplamente emocional e que o que as emoções nos transmitem são informações emocionais, seja por meio de gestos faciais ou físicos, conceitos como imagens ou palavras expressas em relatos e histórias.

A conexão emocional é a Proposta de Valor

Quanto mais forte a conexão emocional, maior será o valor que o público atribuirá e, então, eles estarão dispostos a adquirir as ofertas dentro do perímetro da Unidade Criativa.

Essa será a chave para o aumento da mais-valia da propriedade intelectual, uma vez que uma Unidade Criativa que alcança um forte vínculo emocional com seu público valerá mais que outra com uma conexão emocional fraca.

Em relação à Proposta de Valor: Temos uma proposta e é o público que a valoriza. A ideia é que nossas ofertas aumentem continuamente em valor e disposição de compra. Então, nosso desafio é saber o que o público valoriza. Obviamente, já intuimos a resposta: a conexão emocional.

Por quanto, estariam dispostos a pagar, os primeiros fãs do músico inglês David Bowie nos shows de sua juventude? E quanto custou um ingresso das suas últimas apresentações?

Esse aumento de valor é o mesmo que a mais-valia que um imóvel obtém quando melhora seu entorno ou quando a própria construção é renovada.

Quanto mais forte a conexão emocional com o público, maior a mais-valia do patrimônio intelectual.

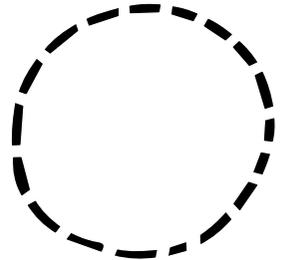
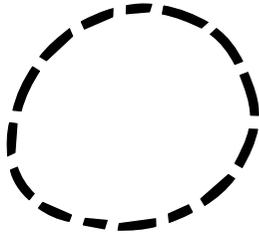
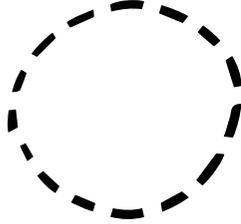
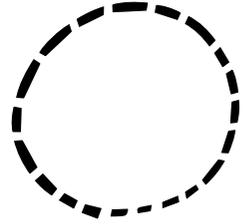
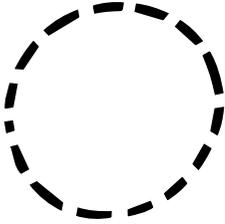
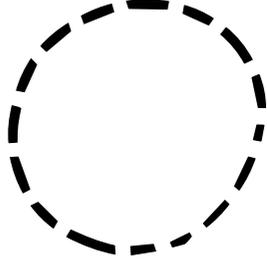


LISTA DE EMOÇÕES

ESSAS SÃO ALGUMAS DAS EMOÇÕES DE ACORDO COM A CLASSIFICAÇÃO DE RAFAEL BISQUERRA NO LIVRO UNIVERSO DAS EMOÇÕES.

| EMOÇÕES POSITIVAS | | EMOÇÕES NEGATIVAS | | AMBÍGUAS | |
|-------------------|-----------------|-------------------|-------------|-----------------|--------|
| ACEITAÇÃO | ESPERANÇA | CANSAÇO | FOBIA | ARREPENDIMENTO | |
| ADMIRAÇÃO | IMPRESSIONAR-SE | TÉDIO | AGONIA | FRACASSO | ANSEIO |
| AFINIDADE | EUFORIA | AFLIÇÃO | FRIEZA | APREENSÃO | |
| APRECIÇÃO | EXPECTATIVA | AGONIA | FRUSTAÇÃO | ATORDOADO | |
| ALEGRIA | FASCINAÇÃO | AGRESSIVIDADE | HOSTILIDADE | ANTECIPAÇÃO | |
| ALÍVIO | FELICIDADE | AMARGURA | HUMILHAÇÃO | COIBIÇÃO | |
| ACTUÍSMO | FLUIDEZ | APATIA | IMPOTÊNCIA | CONFUSÃO | |
| AMOR | GRATIDÃO | AUTOCOMPAIXÃO | INDIFERENÇA | CULPA | |
| ANSEIO | ILUSÃO | AVERSÃO | INDIGNAÇÃO | DESCONCERTADO | |
| ÂNIMO | MISERICÓRDIA | CIÚME | PENA | EMBARAÇOSO | |
| HARMONIA | OTIMISMO | CRUELDADE | MELANCOLIA | ESTRANHEZA | |
| ATRAÇÃO | ORGULHO | MEDO | NOSTALGIA | ESTÉTICA | |
| BEM-ESTAR | DOÇURA | DESAMOR | ÓDIO | ENVERGONHADO | |
| CALOR HUMANO | PIEIDADE | DESAMPARO | PREOCUPAÇÃO | PASMO | |
| CALMA | PRAZER | DESAPEGO | RECEIO | PERPLEXIDADE | |
| COMPAIXÃO | PLENITUDE | DESCONFIANÇA | REJEIÇÃO | RECATO | |
| CONFIANÇA | RECONHECIMENTO | DESILUSÃO | RESIGNAÇÃO | TIMIDEZ | |
| CONSOLO | RESPEITO | DESPREZO | ESPANTO | RIDÍCULO | |
| CURIOSIDADE | SERENIDADE | DEPRESSÃO | SOLIDÃO | SURPRESA | |
| DIVERSÃO | SIMPATIA | DOR | PAVOR | VERGONHA | |
| EQUILÍBRIO | TERNURA | IRRITADO | TRISTEZA | VERGONHA ALHEIA | |

Escribe la emoción principal que compartes con tu público:



O neurônio-espelho como decodificador de emoções

O ser humano é um animal social por excelência e tem evoluído e sofisticado suas emoções para se relacionar.

A capacidade de se conectar emocionalmente com os outros não serve apenas para transmitir informações não verbais, mas também para a aprendizagem. A imitação e a linguagem são formas de gerar aprendizado através de mecanismos superiores que nos tornam animais prodigiosos. Dificilmente poderíamos imitar algo sem um mecanismo que codifique o que uma pessoa vê na outra. E esse mecanismo, pelo qual o neurônio espelho é amplamente responsável, se chama **empatia**.

A empatia é muito mais do que "colocar-se no lugar dos outros". É a capacidade de interpretar, compreender e assimilar as emoções de uma outra pessoa, uma habilidade fundamental para nossa condição social, refletir entre todos, gerando uma condição de paridade, como o Dr. Giacomo Rizzolatti chama de *neurônios espelho*.

A mágica é que o nosso cérebro repete emoções e movimentos corporais que vê nos outros, mesmo quando não move um músculo. Isso é fundamental para a transferência de informações emocionais, como aprendizados, comportamentos e crenças.

Portanto, a empatia é o veículo que transfere uma mensagem afetiva entre uma pessoa e outra. Essa mensagem tem a forma de um gesto (facial, manual ou verbal), esconde emoções e é lida por outros graças aos neurônios-espelho.

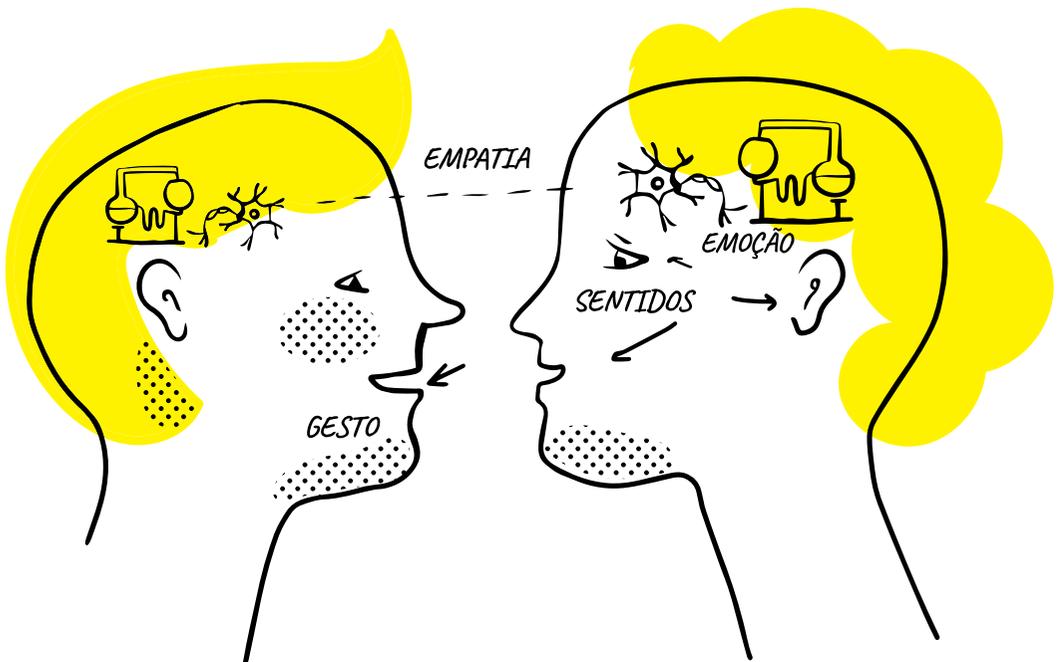
²⁸ Neurônios espelho, os mecanismos da empatia emocional". RIZZOLATI, Giacomo. SINIGAGLIA, Corrado Sinigaglia. 2006.

Muitas das emoções são contagiosas graças aos neurônios-espelho, o que os torna um poderoso instrumento de comunicação com o público.

Você sabe como a empatia transmite uma emoção?

Uma emoção é uma fórmula química que se reflete no gesto de uma pessoa. Esta mensagem é lida por outra pessoa através de sensores chamados sentidos. A partir daí ela chega ao decodificador neurônio-espelho e, em seguida, replica a fórmula química.

A empatia é como um wifi natural por onde são transmitidas as emoções.



Empatia constrói identidade

Os laços interindividuais da empatia são chamados *consonância afetiva*, como é o caso do bebê que sabe ler as emoções de mãe diferenciando alegria de tristeza. A partir dessa identificação, também aparece um processo de *empatia social*, em que um seguidor começa a vivenciar, como experiência própria, tudo o que acontece ao seu referente (ídolo, celebridade, personagens ou outras formas de Unidade Criativa). Em outras palavras: em sua imaginação ele replica o que seu ídolo experimenta.

Mas, não só acontece de forma direta. Também é possível gerar novos seguidores ao observar os primeiros, como uma forma de contágio. Recomendações, retweets ou compartilhamento são formas digitais deste mesmo mecanismo. Quando vemos pessoas na televisão entusiasmadas com um artista, um aguardado filme ou um restaurante recomendado, é essa mensagem emocional que nos conecta e gera empatia. Então, somos mais um seguidor.

A investigação *The greatest magic of Harry Potter: Reducing prejudice*²⁹ examinou o papel da leitura em comportamentos grupais. Nele, cinco pesquisadores de quatro universidades europeias consultaram 222 estudantes do ensino fundamental, médio e superior, na Itália e do Reino Unido, que eram leitores da saga Harry Potter. Os resultados mostraram que os jovens leitores que simpatizavam com Harry Potter adotaram suas características comportamentais e se tornaram pessoas mais gentis e tolerantes diante de "grupos estigmatizados" (imigrantes, homossexuais e refugiados), uma vez que os jovens se identificam com o personagem representado por um jovem mago que derruba o preconceito social.

²⁹ Realizada em 2014 por Loris Vezzali e Dino Giovannini, Universidade de Medena e Reggio Emilia; Sofia Stathi da Universidade de Greenwich, Dora Capozza da Universidade de Pádua e Elena Trifiletti da Universidade de Verona.

Muito além de uma investigação sobre a influência da leitura nas atitudes dos leitores, a verdade é que isso também acontece a partir de qualquer outro meio, seja cinema, televisão, redes sociais, etc. É certo que a empatia é capaz de construir identidade.



Agora que sabemos como os neurônios-espelho realizam seu trabalho e a importância de construir conexões emocionais profundas, precisamos estar cientes de nossa responsabilidade na construção da identidade em nossos seguidores e nas emoções com as quais conectamos.

E isso é muito sério! Existem livros que nos tornam pessoas melhores, mas também há correntes de pensamentos em que seus líderes causaram suicídios coletivos com apenas uma emoção.

O desejo toma decisões de curto prazo

Existem gatilhos químicos emocionais de desejo como a *dopamina*. Nos anos 50, o psicólogo B.F. Skinner, com sua caixa *Skinner*³⁰, estudou a reação de ratos de teste à diferentes estímulos, demonstrando uma importante relação entre o desejo, a dopamina e a recompensa.



Nosso cérebro está adaptado para buscar recompensas que nos fazem sentir aceitos, atraentes, importantes e incluídos. As redes sociais de sucesso aproveitam as recompensas tribais com *likes*, compartilhamentos ou recomendações, beneficiando o que o psicólogo Bandura³¹ chama de teoria *da aprendizagem social*, um comportamento adquirido devido ao seu entorno.

As redes sociais se especializaram na produção de dopamina em nossas vidas, como uma droga sem a venda narcótica. A “rápida aceitação social” de plataformas como Facebook, Instagram e Twitter são tão eficazes que nos fazem acordar à meia-noite e checar nosso telefone para saber se somos aceitos pela grande tribo.

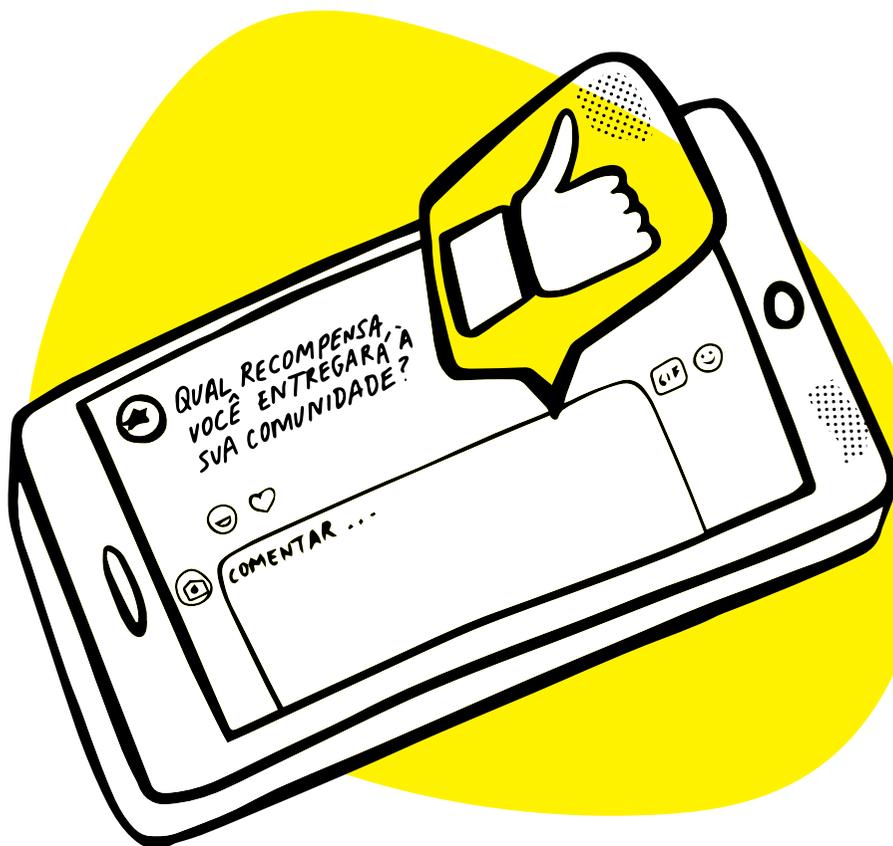
³⁰ Burrhus Frederic Skinner é um destacado psicólogo estado-unidense. Filósofo social, pioneiro inventor e autor sobre psicologia experimental. Defendeu o condutismo.

³¹ Albert Bandura, psicólogo canadense reconhecido pela teoria do aprendizado social e sua evolução ao sócio-cognitivismo, assim como por haver postulado a categoria da autoeficácia.

³² Simon Sinek é um escritor inglês conhecido por seu conceito do Golden Circle da liderança com propósito.

Simon Sinek³² compara a mídia social como um vício tão forte quanto o alcoolismo.

O desejo é um poderoso gerador de consumo e construção de seguidores. A dopamina gera vínculos de curto prazo, mas ajuda a fortalecer o trabalho da ocitocina, que gera vínculos de longo prazo. Ou seja, lealdade.



16 DESEJOS DE REISS

STEVEN REISS, PROFESSOR DE PSICOLOGIA E PSIQUIATRIA DA UNIVERSIDADE DE OHIO, ESTUDOU MAIS DE 6.000 PESSOAS DE DIFERENTES IDADES, OCUPAÇÕES, CONTINENTES E CULTURAS, E CONCLUIU QUE EXISTEM 16 DESEJOS HUMANOS BÁSICOS E COMUNS QUE IMPULSIONAM QUASE TUDO O QUE FAZEMOS:

1

PODER É O DESEJO DE INFLUENCIAR OS OUTROS. REALIZAÇÃO, COMPETÊNCIA, LIDERANÇA.

2

INDEPENDÊNCIA É O DESEJO DE AUTOSSUFICIÊNCIA. LIBERDADE, INTEGRIDADE DO EGO.

3

CURIOSIDADE É O DESEJO DE CONHECIMENTO. CONHECIMENTO E VERDADE.

4

ACEITAÇÃO É O DESEJO DE INCLUSÃO. AUTO-IMAGEM POSITIVA, AUTO-ESTIMA.

5

ORDEM É O DESEJO DE ORGANIZAÇÃO. LIMPEZA, ESTABILIDADE, ORGANIZAÇÃO.

6

POUPAR É O DESEJO DE COLECIONAR COISAS. ACUMULAÇÃO, PROPRIEDADE.

7

HONRA É O DESEJO DE SER FIEL AOS PAIS E À HERANÇA. MORAL, CARÁTER, LEALDADE.

8

IDEALISMO É O DESEJO DE JUSTIÇA SOCIAL. EQUIDADE, JUSTIÇA.

9

CONTATO SOCIAL É O DESEJO DE COMPANHIA. AMIZADE, DIVERSÃO.

10

A FAMÍLIA É O DESEJO DE CRIAR OS PRÓPRIOS FILHOS. FILIAÇÃO.

11

STATUS É O DESEJO DE POSIÇÃO SOCIAL. RIQUEZA, TÍTULOS, ATENÇÃO, PRÊMIOS.

12

VINGANÇA É O DESEJO DE SE VINGAR. VENCER, AGRESSÃO.

13

ROMANCE É O DESEJO DE SEXO E BELEZA. BELEZA, SEXO.

14

COMER É O DESEJO DE CONSUMIR COMIDA. ALMOÇO, JANTAR, CAÇAR.

15

ATIVIDADE FÍSICA É O DESEJO DE EXERCITAR OS MÚSCULOS. FITNESS

16

TRANQUILIDADE É O DESEJO DE CALMA EMOCIONAL. RELAXAMENTO, SEGURANÇA.

Teu público, tua tribo

A tribo é uma maneira de nos agrupar tão primitiva quanto atual. Nós nos agrupamos por motivações comuns, mas permanecemos fiéis aos grupos por razões emocionais. Seguidores ou fãs são apenas pessoas com interesses ou motivações comuns em torno de um líder, que podem ser uma marca amada como a Apple, um personagem ou artista ou uma causa como os movimentos ecológicos, por exemplo.

³³ Leaders eat at Last. SINEK. Simon. 2015.

Um importante gatilho do sentimento de pertencimento é a ocitocina, que constrói relacionamentos amorosos de apego, confiança e fidelidade. E isso causa fortes implicações em grupos sociais, onde os líderes conseguem gerar no outro o sentimento de pertencimento, como explica Simon Sinek³³.

Os seres humanos somos animais domésticos, e formar tribos é um caminho para sobreviver em um mundo que precisa ser transformado e protegido, pois não temos as condições corporais que possuem outros animais, como pele dura, carapaças, pelagem, garras, etc. Precisamos transformar nosso ambiente e isso não é alcançado sem a ajuda de outras pessoas. É por isso que formamos tribos, primitivas ou sofisticadas.

Precisamos confiar no próximo para proteger-nos mutuamente e proteger nossos filhos, um instinto que também funciona graças à ocitocina. Caso contrário, não seríamos apegados aos nossos entes queridos. É por isso que é conhecida como a substância do amor. Produz um sentimento de confiança absoluta. Permite gerar vínculos de longo prazo.

Temos a necessidade de sermos aceitos por alguma tribo humana. É por isso que temos certos comportamentos e compartilhamos com os outros de uma maneira em que eles se sintam orgulhosos da nossa forma de agir. Entregamos orgulho e o compartilhamos. Por exemplo, um prêmio. Não haveria convenções de fãs como a Comic Con se não houvesse a necessidade de pertencer a uma tribo e se sentir aceito pelos outros integrantes da mesma tribo.

A ocitocina também é uma substância que se espalha por empatia entre as pessoas, ou seja, uma ação que me faz liberar ocitocina também permite que outros a liberem apenas por observar.

No futebol, por exemplo, quando os jogadores estão em campo, tornam-se cúmplices absolutos, confiam um no outro, são generosos e têm um objetivo comum. Quando sai um gol, o sentimento de bem-estar, felicidade e orgulho é automaticamente desencadeada no estádio e os torcedores, tanto os que estão no estádio quanto os que assistem à partida na televisão, corroboraram com esta emoção. Os neurônios-espelho ativam drasticamente o contágio de ocitocina entre os envolvidos na situação.

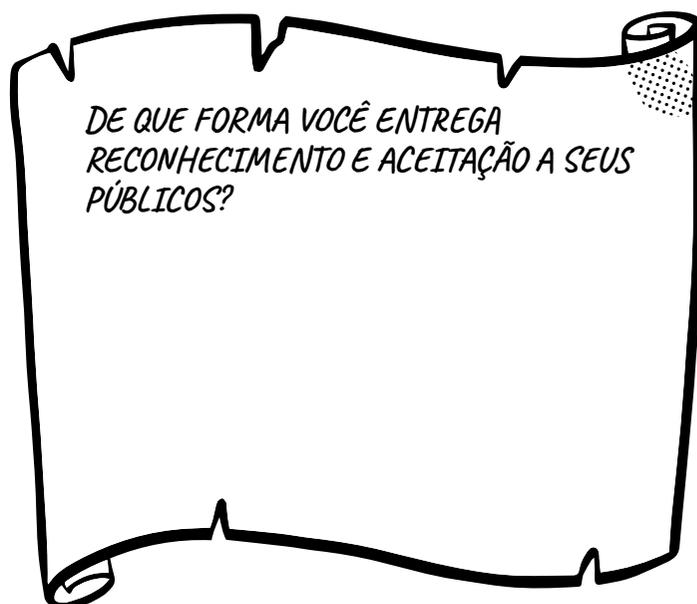


Não é egocentrismo, é serotonina

Curioso também é o efeito de uma outra substância química que ativa a sensação de orgulho, e também busca a admiração dos outros. Chama-se serotonina, de natureza pró-social, e condiciona a busca pelo respeito alheio por meio de ações que geram reconhecimento, admiração, orgulho ou autoridade.

Conhecida também como a substância da liderança, a serotonina é responsável por aumentar a autoconfiança sempre quando nos sentimos aceitos e validados. Ao contrário da oxitocina, a serotonina expande quando os laços se aproximam, como é o caso do sentimento de orgulho contagiado entre parentes de um artista, quando este ganha um prêmio.

Simon Sinek afirma que quanto mais respeito e reconhecimento recebemos, maior é nosso status no grupo e nos sentiremos mais motivados a seguir atuante dentro dele.



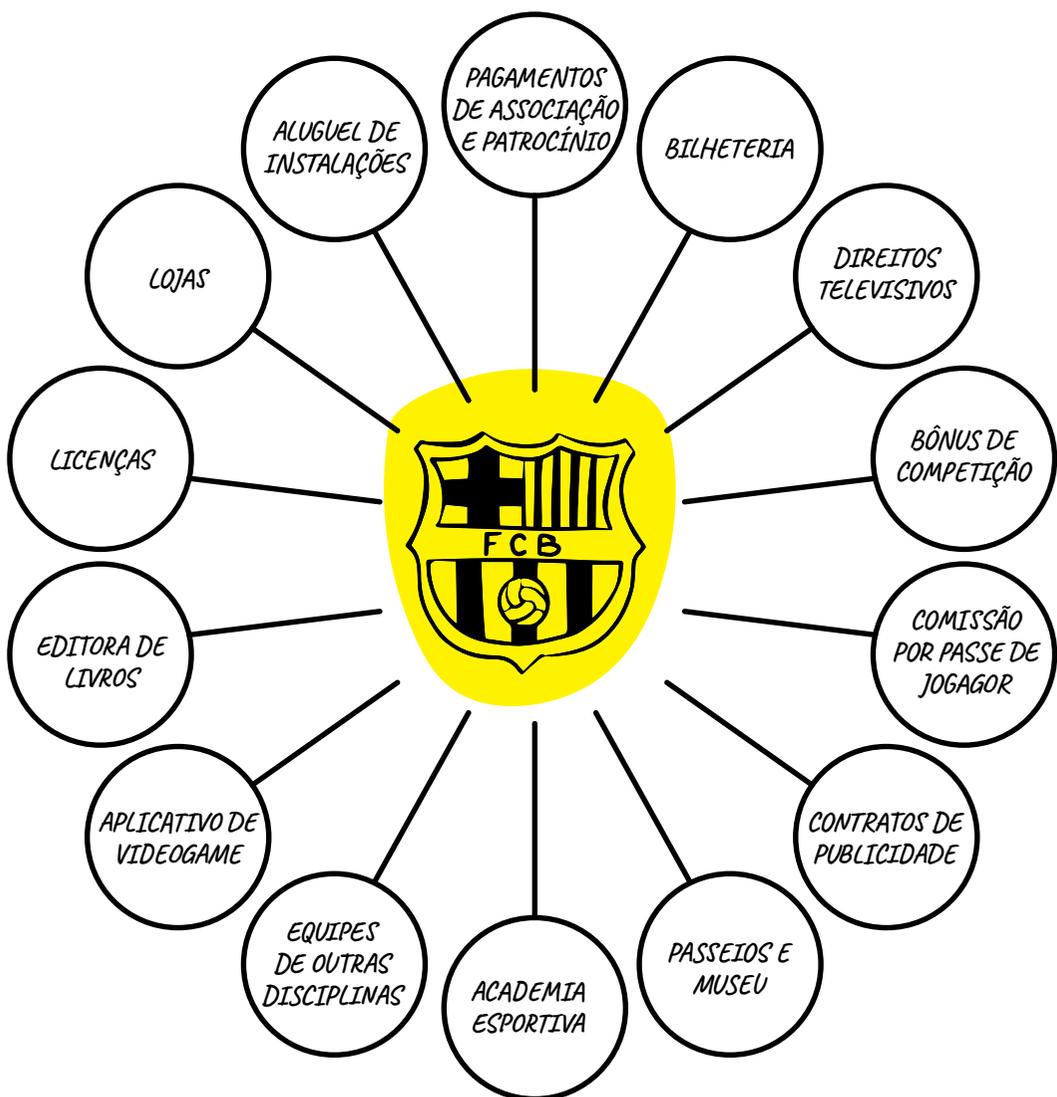
Estratégia Radial do Club de Futebol de Barcelona



Poucos foram capazes de canalizar melhor o amor dos fãs do que o futebol. E se alguém conseguiu quebrar as fronteiras, foi o **CLUBE DE FUTEBOL BARCELONA**.

Com uma rápida olhada em suas novidades e ofertas no seu site de internet, podemos encontrar mais de 14 maneiras de diversificar.

Tipo de unidade criativa:
PROPÓSITO



Capítulo 4

Gestão de públicos

Honestidade e autenticidade constroem confiança

Para darmos continuidade ao que vinha sendo tratado no capítulo anterior sobre como funcionam as emoções e a empatia como ferramentas de conexão emocional, começamos este capítulo partindo da percepção de como a confiança se converte no valor mais apreciado para gerir os diferentes públicos.

³⁴ Psicólogo pioneiro no estudo das emoções e sua ligação com a expressão facial. Foi considerado um dos cem psicólogos de maior projeção no século XX. Participou da elaboração da série *Lie to me* e do filme *Inside Out*.

Os estudos de Paul Ekman³⁴ sobre as emoções constataam que elas são uma linguagem universal e que seu reflexo, nas expressões faciais, não poderia se dar plenamente sem estarem conectadas. Não há dúvida de que atores são capazes de imitar dramaticamente alguns desses gestos, porém, de um repertório infinito de emoções, apenas conseguem gesticular algumas tantas.

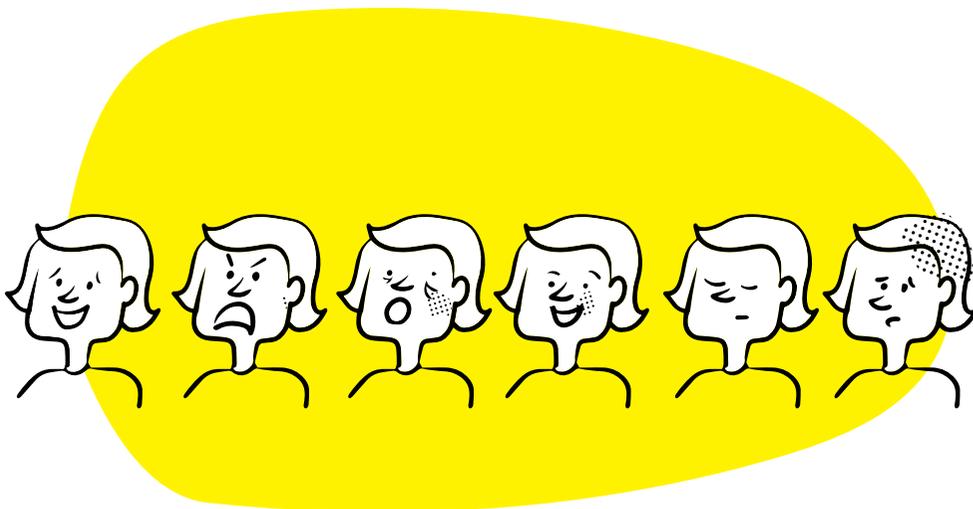
O mais interessante de suas investigações foi que Ekman desenvolveu um método chamado *Facial Action Coding System (FACS)*, que permite classificar as micro expressões do rosto humano e descobrir a mentira por meio das incongruências entre os signos verbais e os gestos faciais.

³⁵ <https://www.pnas.org/content/111/15/E1454>

Segundo a pesquisa *Compound facial expression of emotion*³⁵, pesquisadores da Universidade de Ohio, EUA, descobriram que é possível identificar 22 emoções a partir das expressões faciais: 1 inexpressão, 6 expressões faciais básicas e 15 expressões faciais compostas.

São elas:

Neutra, feliz, triste, temeroso, bravo, surpreso,
insatisfeito, felizmente surpreso, felizmente desgostoso,
tristemente temeroso, tristemente enojado, tristemente
surpreso, tristemente desgostos, terrivelmente bravo,
terrivelmente surpreso, terrivelmente insatisfeito, bravo
surpreso, bravo desgostoso, repulsa, horrorizado, ódio e
assombrado.



Milhares de séculos de evolução nos ensinaram de alguma forma a ler esses gestos e, ainda que de maneira não muito convicta, o inconsciente coletivo consegue diferenciar a honestidade da mentira.

As marcas também são valoradas por sua honestidade e autenticidade. Existem muitos estudos, como os realizados por *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brand* e *Authentic Brands*, da consultora Cohn & Wolfe, que identificam nessas valorizações a construção da confiança de uma dada marca junto aos seus públicos.

Queremos que o público esteja relacionado conosco por um longo período para assim alcançarmos seguidores fidelizados. Não podemos construir conexões de longo prazo sem ganharmos sua confiança.

Para muitos criadores de super vendas, bastou uma simples mentira descoberta para arruinar suas carreiras. Lembrem-se de Milli Vanilli, a dupla pop alemã que conseguiu vender 7 milhões de cópias e ganhar um Grammy de melhor artista revelação. Depois de muitas dúvidas sobre a autenticidade de suas apresentações ao vivo, descobriu-se em 1990 que não cantavam nem tocavam instrumento algum, apenas faziam dublagem, fato mais tarde confirmado pelo produtor musical da dupla. Depois do escândalo da fraude, os dois artistas nunca mais conseguiram se recuperar, e a frustração significou um fim trágico para um deles.

Gerir públicos implica num compromisso de honestidade e de autenticidade.

Ser divergente em vez de original

Podemos fazer um grande trabalho de entrega de emoção e conseguir que o público se emocione com nossas propostas, no entanto, falta algo: que se identifiquem com a sua Unidade Criativa.

Não poderíamos afirmar que todo o objetivo pode ser alcançado apenas com as emoções que mobilizamos, tendo em vista que também devemos nos diferenciar das outras unidades criativas que tenham proposta similar a nossa.

Para construir uma identidade no público não basta apenas que ele se identifique com a unidade criativa, pois também necessitam se diferenciar de outras entidades.

Mas atenção: diferenciar-se não é exatamente ser original. Austin Kleon³⁶, em seu livro, *Steal like an artist*, explica que ser original simplesmente não existe. Nada é criado do nada, tudo o que fazemos tem influências e inspirações em outras fontes. Mais precisamente, reinterpretamos coisas antigas para fazermos delas coisas novas.

Devemos traçar atribuições que nos distanciem de outras propostas às quais nosso público já teve acesso. O livro *Estratégia do Oceano Azul*³⁷ explica a importância de divergir de outras ofertas para construir oceanos azuis, livres de tubarões que se comem entre si e mancham as águas de vermelho.

³⁶ KLEON, Austin. "Roba como un artista". Aguilar, 2012.

³⁷ KIM, Cham; MAUBORGNE, Renée. "Blue Ocean Strategy". 2005.

As demais ofertas tendem a compartilhar os mesmos atributos, como se a estandardização fosse a única forma de existir num mercado que tão somente só sabe competir. Kim e Mauborgne fazem uma análise bem detalhada de como o *Cirque du Soleil* conseguiu se diferenciar em relação a outros empreendimentos do mesmo segmento. Eles nos mostram uma grande quantidade de atributos comparados aos de outros circos tradicionais e como tomaram uma direção diferente dos outros, cobrando, inclusive, um valor de ingresso bem acima da média. Os pesquisadores nos mostram ainda como o *Soleil* conseguiu baixar seus custos ao perceber que havia determinados atributos não valorados pelo público, como, por exemplo, as estrelas exclusivas do circo, os números com animais, os descontos de bilheteria e os diferentes tipos de assento na plateia. Por fim, eliminaram todos esses atributos de sua oferta.

Por outro lado, fizeram algo que os transformou hoje em caso de estudo nas principais faculdades de economia e negócio: criaram novos atributos de valor que não existiam no mercado, como apresentação única, onde cada espetáculo conta uma história do início ao fim; produções múltiplas, desdobrando-se em 15 elencos; contam com uma estrutura própria para o treinamento de seus artistas, e cada espetáculo apresenta uma intensa produção musical e de dança como elementos centrais.

Tudo isto faz com que o *Cirque du Soleil* seja diferente de todos os outros circos tradicionais.

A *Estratégia do Oceano Azul* defende uma metodologia para alcançar esta diferenciação, chamada de “Matriz ERIC”, acrônimo de:

Eliminar: deixar de desenvolver atributos que os demais oferecem e que não interessam ao público, ou que lhe sejam indiferentes.

Reduzir: diminuir os atributos que são essenciais, porém custosos.

Incrementar: melhorar os atributos valorizados pelo público.

Criar: desenvolver novos atributos que as outras ofertas ainda não tenham explorado e os quais o público esteja interessado.

VOLTEMOS A PRATICAR! DESENVOLVA A SUA PRÓPRIA MATRIZ ERIC NO QUADRO A SEGUIR. ESCREVA OS ATRIBUTOS QUE TE DIFERENCIAM:

| | |
|---|--|
| <p><i>ELIMINAR. QUAIS ATRIBUTOS ASSEMBELHAM VOCÊ À OUTRAS UNIDADES CRIATIVAS?</i></p> | <p><i>REDUZIR. QUAIS SÃO OS ATRIBUTOS QUE OUTRAS UNIDADES CRIATIVAS SIMILARES OFERECEM E QUE O PÚBLICO NÃO VALORIZA?</i></p> |
| <p><i>INCREMENTAR. QUAIS OS SEUS ATRIBUTOS QUE O PÚBLICO VALORIZA?</i></p> | <p><i>CRIAR. ¿QUAIS ATRIBUTOS QUE PODERIAM SER VALORIZADOS PELO PÚBLICO NÃO SÃO OFERECIDOS POR NENHUMA OUTRA UNIDADE CRIATIVA?</i></p> |

Os mil fãs verdadeiros

Depois que Chris Anderson publicou o livro *The Long Tail Economy*, ele se perguntou como os artistas poderiam se sustentar financeiramente em plataformas como iTunes e Netflix, onde a equação econômica é de muitos criadores que vendem pouco.

Kevin Kelly³⁸, fundador e diretor executivo da revista Wired, plantou em seu blog uma solução interessante. Ele disse: "Você não precisa de um milhão de fãs para sobreviver. Ser uma micro-celebridade pode ser lucrativo se você conseguir gerenciar seus primeiros mil fãs verdadeiros."

³⁸ <https://kk.org/thetechnium/1000-true-fans/>

Um fã verdadeiro é alguém que gasta um dia de salário por ano na sua proposta e, se você receber de mil fãs, terá renda suficiente para ser economicamente sustentável.

Segundo o Banco Mundial, o salário médio em 2018 no Brasil era de \$9.140 dólares por ano. Se você dividir por 365 dias, são \$25 dólares, o que significa que con seguir mil fãs verdadeiros é equivalente a gerar \$25.000 dólares anualmente. Vale a pena trabalhar para obtê-los!

ABAIXO, A RENDA DE 1.000 FÃS VERDADEIROS EM MÉDIA NA AMÉRICA LATINA, SEGUNDO DADOS DO BANCO MUNDIAL, EM 2018:

| PAÍS | RENDA PER CAPITA | COM MIL FÃS VERDADEIROS ANUAIS |
|-------------|------------------|--------------------------------|
| URUGUAI | US\$ 15.650 | US\$ 42.877 |
| CHILE | US\$ 14.670 | US\$ 40.192 |
| ARGENTINA | US\$ 12.370 | US\$ 33.890 |
| COSTA RICA | US\$ 11.510 | US\$ 31.534 |
| MÉXICO | US\$ 9.180 | US\$ 25.151 |
| BRASIL | US\$ 9.140 | US\$ 25.041 |
| PERU | US\$ 6.530 | US\$ 17.890 |
| COLÔMBIA | US\$ 6.190 | US\$ 16.959 |
| EQUADOR | US\$ 6.120 | US\$ 16.767 |
| PARAGUAI | US\$ 5.680 | US\$ 15.562 |
| BELIZE | US\$ 4.720 | US\$ 12.932 |
| GUATEMALA | US\$ 4.410 | US\$ 12.082 |
| EL SALVADOR | US\$ 3.820 | US\$ 10.466 |
| BOLÍVIA | US\$ 3.370 | US\$ 9.233 |
| HONDURAS | US\$ 2.330 | US\$ 6.384 |
| NICARÁGUA | US\$ 2.030 | US\$ 5.562 |
| MÉDIA | US\$ 7.358 | US\$ 20.158 |

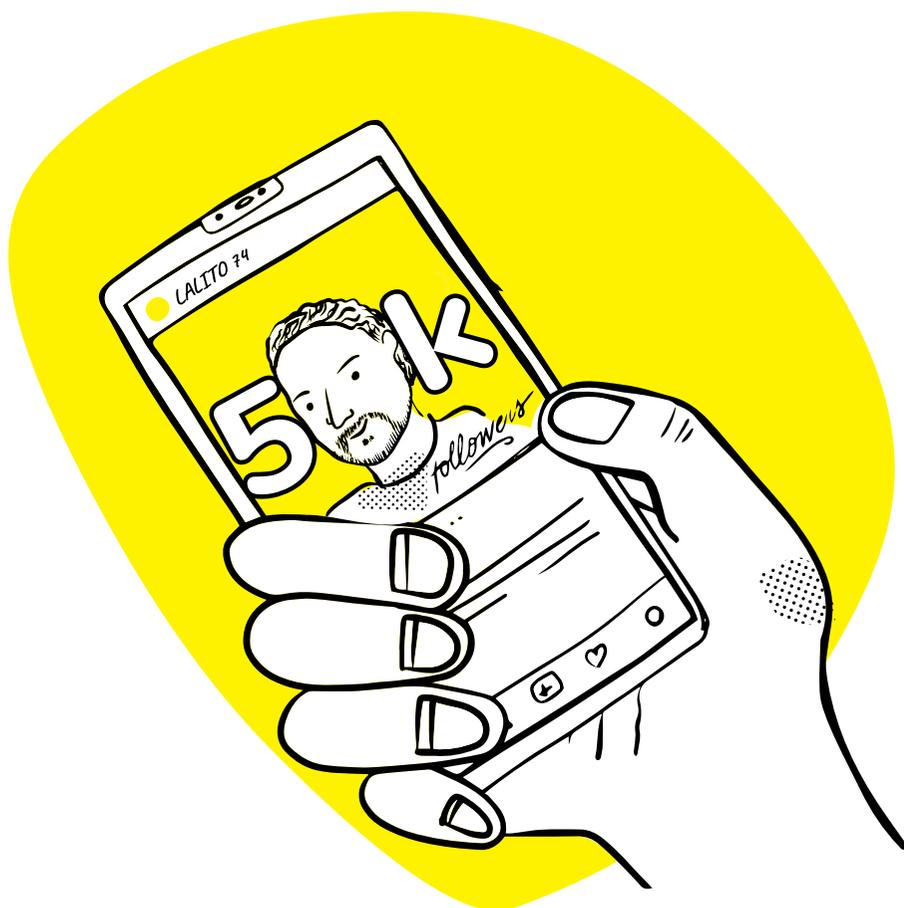
Para alcançar estes números, precisamos resolver 2 problemas:

1. **Gestão de fãs.** Conseguir aumentar o número de seguidores, para que dentro da comunidade encontre milhares de fãs dispostos a gastar um dia de salário por ano em você.

Aqui, a palavra-chave é *conversão*. Se você está iniciando uma carreira criativa ou artística, não mais que 2% dos seus fãs estarão dispostos a gastar dinheiro em você, então você precisa de 50.000 seguidores, para que haja mil fãs verdadeiros entre eles. Então, você precisa trabalhar para obter esses 50 mil. Não é fácil nem rápido. Pode levar de 2 a 3 anos, organicamente. À medida que o seu posicionamento aumenta e a conexão emocional melhora, a conversão aumentará e a assim disposição para pagar. É como acontece com artistas consagrados e com seguidores leais.

2. **Portfólio de ofertas.** Depois de atingir a meta dos 1.000 primeiros fãs verdadeiros, o que você oferecerá a eles? Tudo é oferta. Pode ser apresentação musical, vendas digitais, merchandising, crowdfunding, participação em campanhas publicitárias, etc. Essa é a diversificação dentro da Estratégia Radial.

É claro que *mil fãs verdadeiros* é uma metáfora, não um número absoluto. Tão pouco, os fãs gastam exatamente um valor específico do seu salário, mas é uma boa maneira de calcular e entender o potencial de um criador quando tem a intenção de obter retorno financeiro com um trabalho investido para uma comunidade, tribo ou fã-clube.



O ser humano como medida

"O homem é a medida de todas as coisas", diziam os sofistas. Apesar da falta de consenso sobre como interpretar essa frase, parece pertinente reunir sua orientação antropocêntrica: entendemos o mundo a partir de nossa humanidade. A humanização das marcas também é útil para este exercício, pois é assim que o ser humano entende o que não é humano.



Disney humaniza os animais em seus filmes. Muitas religiões humanizam suas divindades. Ambos possuem o mesmo objetivo: alcançar uma medida que seja assimilável a nós, seres humanos.

É muito importante que os atributos e valores de uma marca sejam humanizados para alcançar laços emocionais.

Os seres humanos entendem seu entorno em escala humana.

Para identificar os atributos da Unidade Criativa, recomendamos o exercício a seguir para descrever melhor o vínculo que a entidade gera com o público, respondendo às três perguntas:

| | |
|--|---------------------|
| <p><i>COLE UMA FOTO DE UM PERSONAGEM QUE PODERIA SER A SUA UNIDADE CRIATIVA</i></p> | <p><i>NOME:</i></p> |
| <p><i>QUAIS EMOÇÕES ESSE PERSONAGEM CONECTA COM OS DEMAIS?</i></p> | |
| <p><i>QUAIS OUTROS SUA UNIDADE CRIATIVA POSSUI QUE A DIFERENCIA DO PERSONAGEM ESCOLHIDO?</i></p> | |

Mapa de conexão emocional

As emoções são informações transmitidas de pessoa para pessoa. O relato é um poderoso agregador de valor nas economias criativas. A construção de uma narrativa se converte numa capacidade fundamental para o criativo criar vínculos com o seu público. Por exemplo, para uma campanha de *crowdfunding*, um bom relato é essencial.

O *storytelling* é a chave fundamental para que essa informação crie empatia e entregue emoções, ativando o desejo como um vínculo de curto prazo, construindo pertencimento como vínculo de longo prazo e diferenciação diante de outras unidades criativas. Com esses elementos, os outros nos reconhecem e se identificam.

Vamos agora desenvolver uma estratégia de Conexão Emocional com o nosso público respondendo às seguintes perguntas:



QUAIS AÇÕES FAREI PARA GERAR FIDELIZAÇÃO?

ACEITAÇÃO E RECONHECIMENTO: OCITOCINA

QUAIS AÇÕES FAREI PARA GERAR DESEJOS?

RECOMPENSA: DOPAMINA

QUAL EMOÇÃO ME CONECTA COM O PÚBLICO?

TRANSFERÊNCIA EMOCIONAL: NEURÔNIO ESPELHO

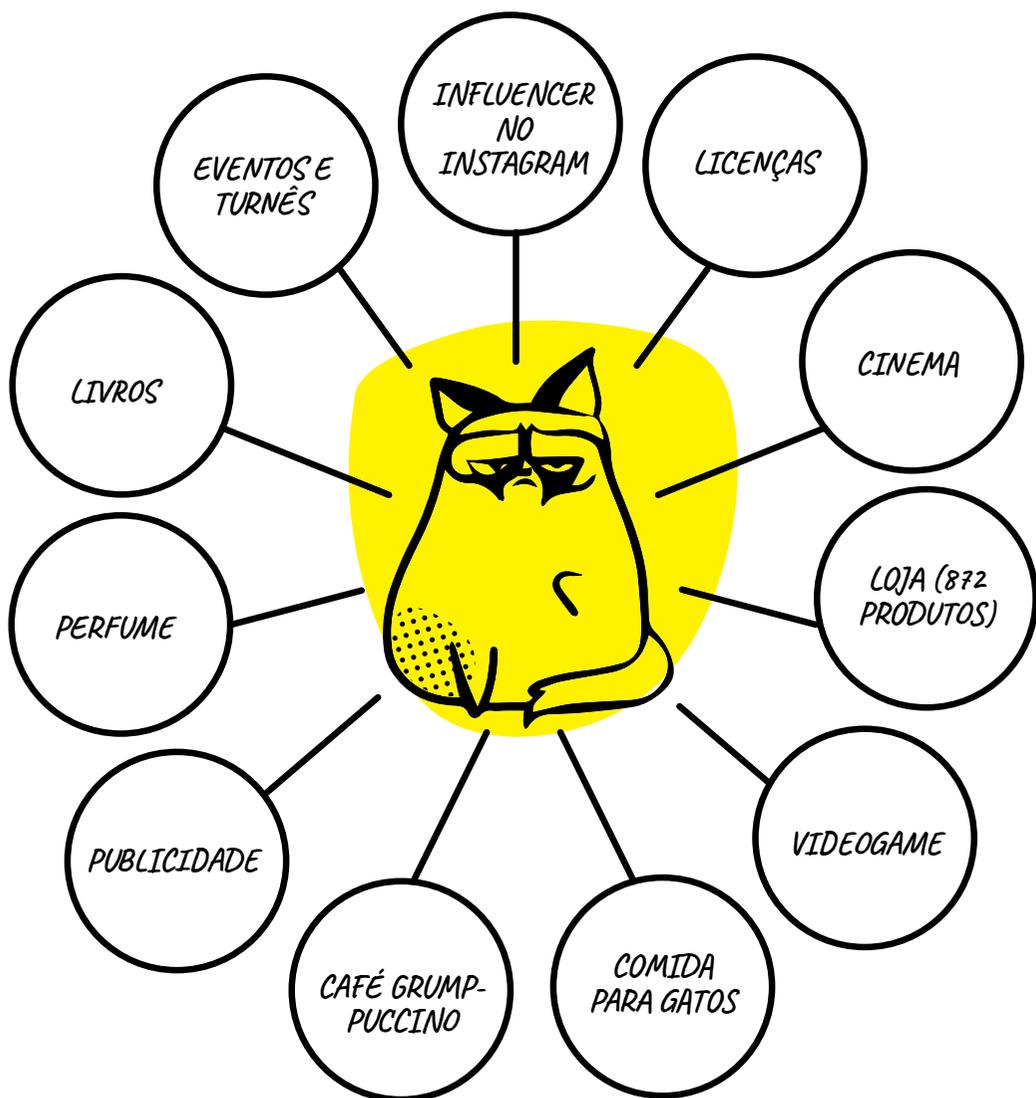
COM QUAIS ATRIBUTOS ME DIFERENCIAREI DE OUTRAS UNIDADES CRIATIVAS?

O QUE ME FAZ ÚNICO(A): DIFERENCIAÇÃO

Estratégia Radial da gata Grumpy

De meme à gata mais rica do mundo. Sua imagem gerou mais de 100 milhões de dólares. Tabatha Budesen, proprietária do animal, soube reunir uma equipe capaz de diversificar a sua proposta em mais de uma dezena de negócios.

Tipo de unidade criativa:
PERSONAGEM



Capítulo 5

Segundo passo: A Pirâmide de públicos

Bendita disposição a pagar

Falar da disposição a pagar não é nada fácil. Pelo contrário, pagar me parece um ato profundo porque, cada vez que alguém paga pelo que oferecemos, realiza uma ação nobre que poucas vezes reconhecemos.

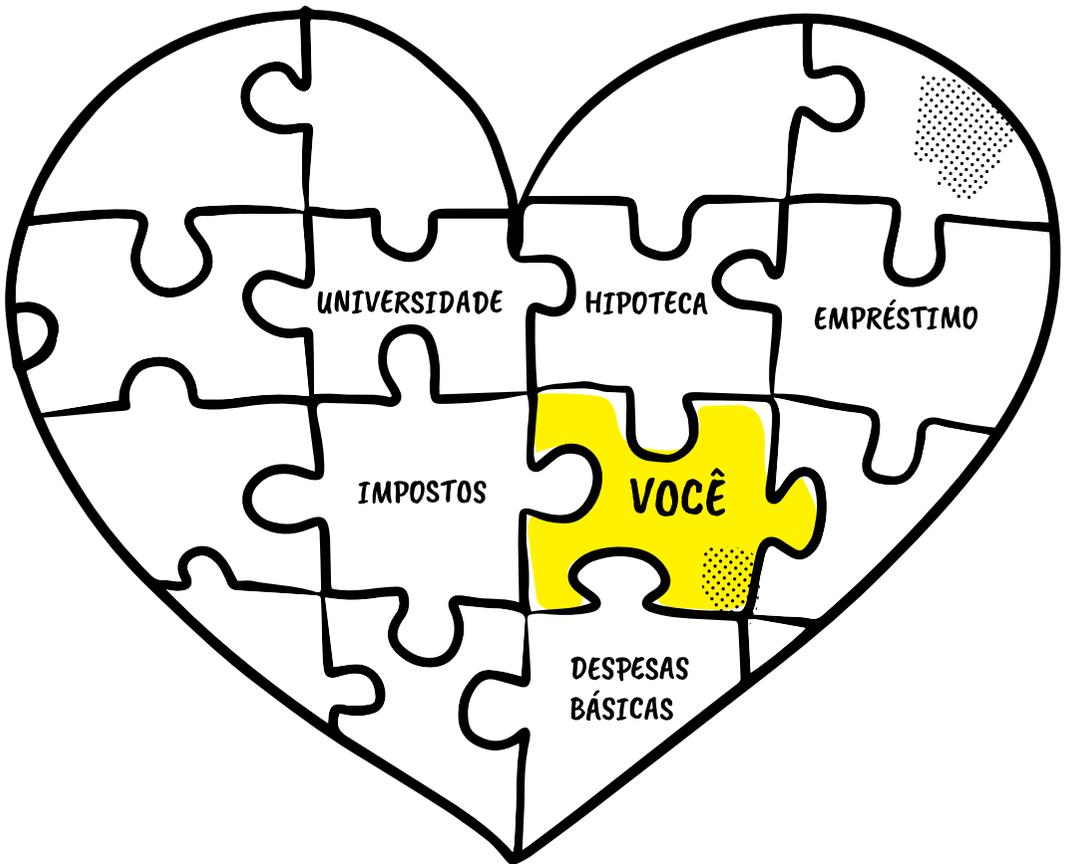
Tal gesto poderia até ser visto como um ato religioso, pois, ao nos pagar, quem o faz nos inclui em sua despesa pessoal ou familiar, junto com as despesas de alimentação, moradia, vestimenta, educação etc. Para essa pessoa, deve existir convicção no gesto. É a sua forma de nos dizer: acredito em você! Não é um gesto bonito?

Bom, é certo que classificamos uma despesa de acordo com sua importância, mas não esqueçamos de algumas verdades:

- O orçamento é um só e, a partir dele, os pagamentos são distribuídos. Se não consideraram comprar a nossa oferta, poderiam aumentar o custo de qualquer outra despesa.
- Como vimos antes, quanto mais forte é a relação emocional nutrida pelo dono desse orçamento com nossas unidades criativas, maior será sua disposição para pagar. Para isso, se ele aumenta a disposição de seu orçamento para as nossas ofertas, conseqüentemente ele descontará esse valor em outros itens.

Não há dúvida que nos colocar dentro do orçamento pessoal é algo sério. Devemos assim ser conscientes e responsáveis pela promessa que significa nossas ofertas, e agir com reciprocidade.

A retribuição econômica do público
é uma forma de devolver afeto
a uma unidade criativa.



Se você não conhece o seu público, você não tem estratégia

Não existe proposta de valor quando não sabemos se o público está disposto a pagar pelo que propomos.

Precisamos ter certeza de nosso público para desenvolver hipóteses de ofertas. Conhecer o seu perfil é fundamental para construir empatia e delinear propostas pelas quais estejam dispostos a pagar.

Existem muitas formas de segmentar uma clientela. Desde as segmentações tradicionais, como a demográfica, a baseada na idade, gênero, renda, etc., até as novas hipersegmentações por interesses e comportamentos do consumidor.

Muitos especialistas em mercado recomendam aos empreendedores não aderirem à segmentação de forma demográfica já que se trata de um método orientado à investigação de um território específico, e hoje, graças à internet, os consumidores têm acesso às ofertas de qualquer lugar do mundo.

Meu amigo guitarrista chileno Andrés Godoy³⁹, apesar de sua grande trajetória, não goza de todo o reconhecimento que merece no seu país de origem, porém vem conseguindo ter muito sucesso em cidades asiáticas como Pequim, Xangai, Cingapura e Vietnã, onde realiza longas turnês com meses de duração.

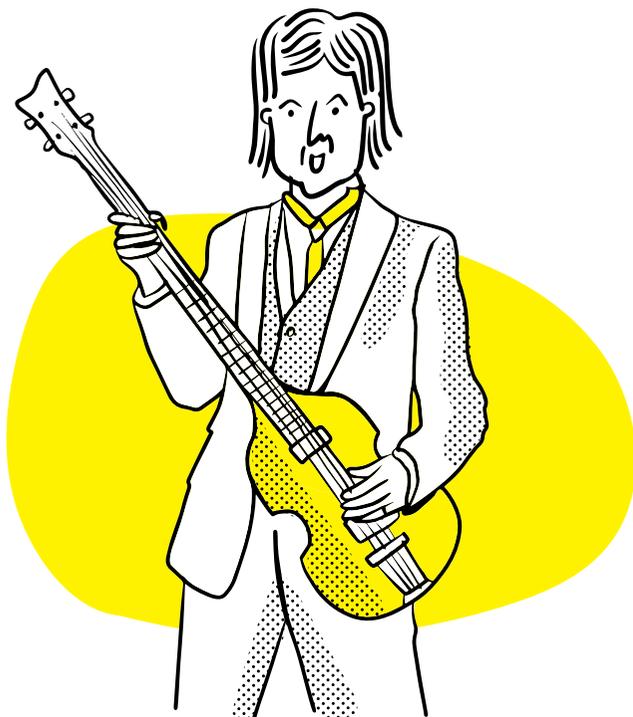
Fato semelhante ocorre com muitos artistas que alcançaram reconhecimento, por meio das redes sociais, em outros continentes e atingiram públicos de lugares que nunca imaginaram graças às redes sociais e as plataformas *long tail*, como Spotify, Netflix, You Tube.

Por outro lado, atravessamos uma época em que hábitos e interesses de consumo são mais transversais que nunca. A um show de Paul McCartney, por exemplo, assistem tanto os mais velhos quanto os seus filhos e até mesmo os netos.

³⁹ Guitarrista fingerstyle criador do método Tatap.

Três gerações cantando as mesmas músicas.

Não faz mais sentido realizar pesquisas demográficas de mercado se o consumo de conteúdos não responde de forma direcionada a territórios ou a perfis relacionados a idade ou a situação econômica.



A segmentação demográfica só tem sentido se você for uma Coca-cola.

A demografia é para as grandes empresas, cujas ações são direcionadas a desenvolver participações de mercado, como em situações de brand stretching. Mas, se você é um empreendedor do setor criativo, a recomendação é de aderir a uma segmentação que permita identificar padrões de conduta acionados por buscas de experiências emotivas.

As pessoas já não se movem apenas por necessidades funcionais, como já vimos antes, mas por desejos, experiências e emoções.

SEGMENTAÇÃO EMOCIONAL DA VISUALDNA⁴⁰

⁴⁰ <https://www.visualdna.com/wp-content/uploads/2014/09/VisualDNA-Emotive-Segmentation-Fact-Sheet.pdf>

EM 2014, A VISUALDNA, A DIVISÃO DE ANÁLISES DE PÚBLICOS DA EMPRESA NIELSEN, REALIZOU UM MODELO PATENTEADO DE SEGMENTAÇÃO EMOCIONAL COM 900 PERFIS PSICOGRÁFICOS. ALGUNS DELES SÃO:

| | | | |
|--|---|--|---|
| INTERESSES GERAIS | FINANÇAS | RESPONSÁVEIS | SONHOS E ASPIRAÇÕES |
| Interesses Gerais Fanáticos por esportes Fanáticos por música Ratos de biblioteca Jogadores de videogame Fanáticos por carros Vanguardistas Amantes das artes Amantes da gastronomia Centrados na família | Ócio Moda Restauração Melhorias domésticas Gastadores Econômicos | Perfeccionistas Trabalhadores Compulsivos Planejadores Pontuais Flexíveis Trabalhadores intermitentes Improvisadores Despreocupados Bem-intencionados | Aspiracionais Aspirações amorosas Aspirações familiares Busca pela felicidade Novas ideias Amantes da natureza Motivações profissionais Futuros campeões |
| CAPACIDADES | EXTROVERSÃO | ESTRESSADOS | ESTADO MENTAL |
| Trabalhadores com experiência Trabalhadores qualificados Primeiro emprego Trabalhadores descontentes | Líderes natos Divertidos Brincalhões Sociáveis Observadores Comedidos Provocadores Solitários | Trabalhar duro, jogar duro Ignorados Autorreferentes Contemplativos Busca de consolo Emotivos Solução temporária Reprimidos Volúveis | Otimistas exagerados Otimistas prudentes Carpe diem Ambiciosos Tranquilos Consideráveis Duvidosos Frustrados Desanimados |
| AMABILIDADE | AMOR | PREDISPOSIÇÃO | INSTABILIDADE EMOCIONAL |
| Altruístas Idealistas Trabalho em equipe Colaboradores natos Especialistas Competitivos Controladores Lobos solitários Assertivos | Românticos Conexão Volúvel Convencionais Aventureiros Cênicos Passionais Pouco românticos Corações solitários | Expressivos Criativos Curiosos Simpáticos Inteligentes Pragmáticos Sensíveis Sensatos | Felizes e seguros Resolutivos Seguros de si mesmos Sensíveis Introvertidos Sob-pressão Autocríticos Inseguros Escapistas |

Ferramentas para explorar os perfis dos diferentes públicos

Existem ferramentas de exploração para investigar qual é o perfil de nosso público e assim reconhecer seus interesses e condutas. Muitas delas são utilizadas nos primeiros passos do método *Design Thinking*, para descobrir a “necessidade” de determinado público. Em nosso caso, vamos utilizá-la para consultar interesses, gostos, hábitos, condutas, sentimentos, emoções.

Benchmark

Trata-se de uma investigação baseada na comparação de experiências e práticas de outras ofertas similares à nossa. É muito utilizada por indústrias competitivas como os serviços bancários, onde um banco investiga os produtos, os atributos, os benefícios e as práticas de outras instituições financeiras que competem dentro de um mesmo mercado, ou que estejam em outras indústrias, mas que eles possam se beneficiar de suas práticas.

Grandes companhias como Starbucks, Pepsico ou Movistar utilizam o *benchmarking* para analisar seus concorrentes, melhorar sua estrutura interna, aperfeiçoar seus processos produtivos e gerar informações essenciais para a tomada de decisões.

O *benchmark* requer conhecimento das unidades criativas líderes e a comparação com eles para que possamos reconhecer nossa posição e assim elaborar uma mudança no estado atual no nosso negócio.

Para o caso de criadores e artistas recomendamos identificar alguns referentes da sua indústria, com estilos parecidos. Identificar como são seus públicos, como eles se conectam emocionalmente, quais recompensas oferecem ao público, quais canais de comunicação eles utilizam etc.

Toda essa informação vai permitir duas coisas:

- Inspiração em práticas bem-sucedidas para elaborar as nossas próprias estratégias;
- Aproximação desses referentes para compartilhar dos mesmos públicos.

Mapa da Empatia

Trata-se de uma ferramenta simples e prática que permite descobrir o que pensam, dizem, fazem, escutam, observam e sentem os públicos. E assim conhecer seus interesses, gostos, condutas e preferências.

Ela é muito utilizada para identificar aspectos emocionais e racionais de um público específico e construir um perfil do seguidor médio com o qual criamos empatia, construindo ações que façam sentido para ele.

É desenvolvida por meio de uma pesquisa ou entrevistas com um grupo específico que serve como uma amostra de um número maior de público representativo ou massa de seguidores. Geralmente, os subsegmentos são identificados e um par de cada um deles é convidado para essas análises rápidas.

| | |
|---|---|
|  <i>O QUE PENSA?</i> |  <i>O QUE DIZ?</i> |
|  <i>O QUE SENTE?</i> |  <i>O QUE FAZ?</i> |
|  <i>O QUE OUVI?</i> |  <i>O QUE VÊ?</i> |

Focus Group

É uma entrevista em grupo, de 6 a 10 pessoas, com aproximadamente 2 horas de duração, pouco estruturada e dirigida por um moderador. Dessa forma os participantes se sentirão mais à vontade para debater.

Geralmente é realizada quando queremos testar um conteúdo e conhecer a opinião de parte do público. Há músicos que reúnem os fãs em *focus groups* para escolher as canções de um álbum e eliminar as faixas que não tiveram boa aceitação.

É muito importante informar os objetivos da discussão. O exercício requer confiança nas escolhas do público para assim tomar decisões conjuntas com ele.

A sessão se encerrará com o registro dos problemas, experiências ou desejos compartilhados entre os participantes.

Plataformas de Financiamento Coletivo

Indicamos usar plataformas de financiamento coletivo, como Catarse, Vakinha, Kickstarter, Indiegogo, entre outras, como ferramenta para explorar possibilidades de oferta, pois para ser realizada é necessário construir uma narrativa (*storytelling*) para um público definido com interesses específicos, além de elaborar recompensas atraentes para os colaboradores. Entretanto, para além do êxito de uma campanha na captação de recursos, trata-se de uma poderosa ferramenta de teste. Nela podemos analisar se as ações ou recompensas são desejadas pelo público-alvo, identificar territórios onde há mais interesse, e quais recompensas funcionam melhor que outras.

Para planejar um financiamento coletivo é recomendável realizar antes um *benchmarking* nas diversas plataformas de *crowdfunding* que mostrem ofertas similares, à que público está direcionada tal campanha e as recompensas mais cotizadas. Além disso, no momento de criar nossa própria campanha, essa pesquisa prévia nos ajuda a perceber quais práticas podem funcionar melhor.

O paradoxo do valor e o público

⁴¹ Economista escocês que, em 1776, publicou Riqueza das nações: Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações.

Em 1776, o economista escocês Adam Smith⁴¹ deu uma resposta ao velho paradoxo do valor expresso na questão: O que tem mais valor, um copo d'água ou um diamante?

A água é um elemento vital para a vida e o diamante não tem nenhuma utilidade. Mas a abundância da água faz com que um copo d'água tenda à gratuidade e, por outro lado, a escassez dos diamantes lhes atribui um valor incalculável.

⁴² Economista Austríaco, com sua teoria da subjetividade do valor encontrou vários erros nas "exceções de Marx" que aparece no livro O Capital.

Em 1890, outro economista, um austríaco, Eugen von Böhm-Bawerk⁴², em sua teoria subjetiva do valor, explica que o valor de uma coisa não tem a ver diretamente com as suas propriedades, mas com o valor que as pessoas lhe atribuem. O valor, assim, não é algo intrínseco às coisas, mas algo subjetivo, segundo a situação e a necessidade de cada indivíduo. Já mencionamos antes na proposta de valor: nós propomos, mas é o público quem valora. Essa situação ou necessidade pode ser a conexão emocional e, quanto mais conectado emocionalmente, maior será o valor que o público atribui a uma unidade criativa. Portanto, sempre haverá aqueles que estão dispostos a pagar qualquer preço por um diamante.



A Estratégia Radial utiliza um diamante como declaração de que toda Unidade Criativa tem públicos com diferentes disposições para pagar, desde aquele que consome e não paga nada até àquele que está disposto a pagar qualquer preço.

A Pirâmide de Públicos

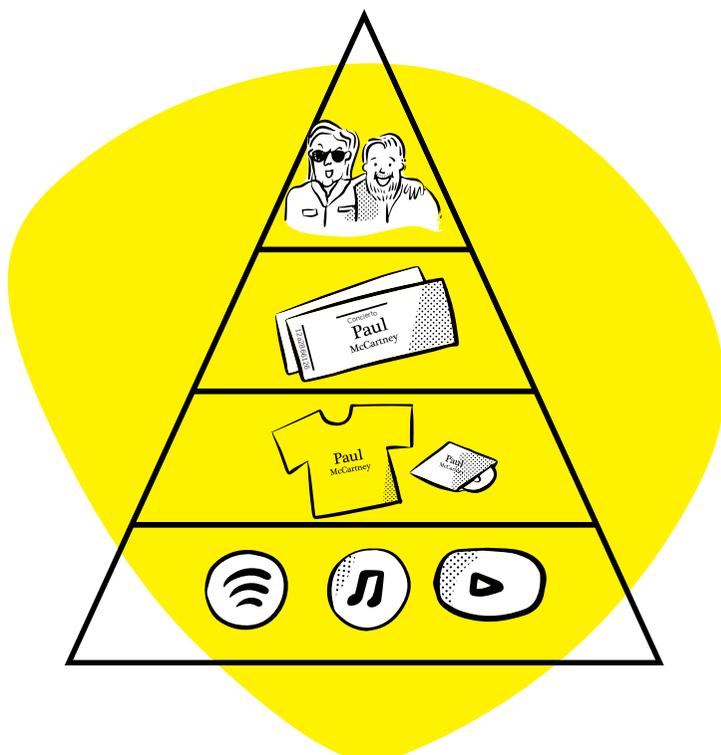
Chamamos pirâmide de públicos a estrutura de públicos organizados segundo suas diferentes disposições para pagar. Os seguidores se diferenciam entre si - apesar de buscarem a mesma conexão emocional - por suas disposições para pagar de acordo com a intensidade do vínculo emotivo, fator que marca os diferentes níveis de uma pirâmide, desde quem não paga (base da pirâmide) até quem está disposto a pagar qualquer preço (topo da pirâmide). Cada unidade criativa tem sua própria pirâmide de públicos. Algumas pirâmides são maiores, outras menores, de acordo com a quantidade dos seus seguidores que estejam dispostos a pagar. Alguns estão dispostos a pagar mais, outros a pagar menos.

Toda Unidade Criativa tem sua própria Pirâmide de Públicos

Vamos analisar, de forma geral, os quatro níveis dessa pirâmide: um primeiro nível de seguidores que não pagam; um segundo nível de seguidores que pagam muito pouco; um terceiro nível de fãs verdadeiros que estão dispostos a pagar um valor considerável; e um quarto nível de fãs que estão dispostos a pagar qualquer preço.

Imaginemos a Pirâmide de Público de Paul McCartney. Dos 14 milhões de seguidores em suas redes sociais oficiais⁴³, em sua base estarão mais de 80% dos fãs que consomem sua obra, mas que não estão dispostos a pagar diretamente por ela. Igual proporção se dá em relação àqueles que o escutam nas plataformas de streaming e que, da mesma maneira, geram Direitos de Autor para o artista.

⁴³ 2,8 milhões de seguidores no Instagram, 7 milhões no Facebook, 4 milhões no Twitter, 1,2 milhão em outras plataformas aproximadamente.



No seguinte nível, encontraremos aproximadamente uns 15% de fãs que estão dispostos a adquirir um CD, uma camiseta oficial ou qualquer produto de merchandising com um valor médio de US\$ 20.

Mais acima, há 930.000 pessoas, por volta de 5%, que pagaram uma média de US\$ 140 para assistir à sua turnê *Freshen Up Tour*⁴⁴. No topo dessa pirâmide, se encontra um pequeno grupo superexclusivo que está disposto a pagar qualquer preço para estar com Sir Paul McCartney durante 30 segundos, num exclusivo *Meet and Greet*.

A Pirâmide de Públicos é o que dá sentido à toda a Estratégia Radial, uma vez que revela que dentro de um mesmo público existem diferentes níveis de disposição para pagar, logo devemos concluir que não podemos vender a mesma oferta para todos, que devemos diferenciar estas ofertas para cada nível da pirâmide.

⁴⁴ Segundo informações disponíveis em <https://www.paulmccartney.com/>

Você acha que US\$ 3.000 é muito para assistir à estreia de um filme?

Existe uma plataforma de streaming de luxo, chamada *Red Carpet Home Cinema*⁴⁵, conhecida como o Netflix dos milionários, e que permite assistir a estreias de filmes pela televisão, pelo celular ou numa sala de cinema privada. Alugar uma estreia pode custar de US\$ 500 a US\$ 3.000. Fred Rosen, seu idealizador, disse que não espera ter mais de 10 mil membros inscritos, já que a plataforma foi concebida para ser direcionada apenas ao 1% mais rico da população dos EUA.

E tem mais. Ao visitar a plataforma de leilões beneficentes Charitybuzz.com, comprovamos que há pessoas dispostas a pagar altas quantias para estarem próximas ou adquirirem algo das celebridades que admiram.

Nessa página, são oferecidos *Meet & Greet*, reuniões *one-on-one* e visitas ao estúdio, entre outras formas de proporcionar encontros com celebridades de Hollywood e outras grandes personalidades do Entretenimento. Por exemplo, leilão para jantar com Robert de Niro e caminhar com ele no tapete vermelho no lançamento do filme *The Irishman*⁴⁶. E o ganhador, com direito a acompanhante, também se encontraria com Al Pacino e Martin Scorsese. O leilão teve um valor de US\$ 25.000, e não incluía traslados nem autógrafos.

Repito: Sempre haverá um grupo na ponta da pirâmide disposto a pagar qualquer preço, e esse valor estará diretamente relacionado com a intensidade da conexão emocional entre a Unidade Criativa e seu público.

⁴⁵ <https://www.redcarpethomecinema.com/>

⁴⁶ https://www.charitybuzz.com/catalog_items/join-robert-de-niro-at-screening-of-irishman-on-october-1872700

Não só as pessoas endinheiradas tomam essas decisões impulsivas. Em muitos países da América Latina há quem consiga os melhores lugares no público de um show graças a empréstimos bancários que pagam durante vários meses, tudo para conseguir se aproximar de seu ídolo.

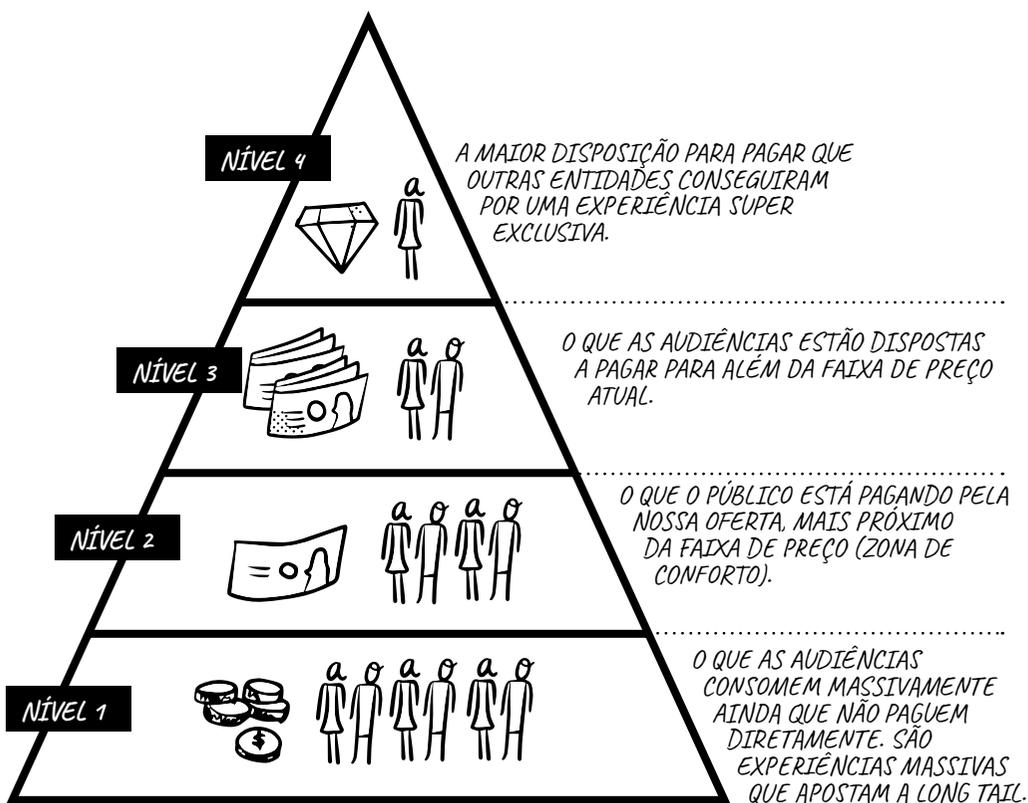
Mais de um terço do público pode ter acesso a ofertas exclusivas graças a empréstimos. No México, de acordo com a Pesquisa Nacional de Inclusão Financeira (ENIF 2018), 34% dos mexicanos usam cartão de crédito para fazer compras digitais, como atualmente são comprados os ingressos para os eventos.



Níveis da Pirâmide de Públicos

Agora que já sabemos como se cria o vínculo entre o público e a Unidade Criativa, devemos reconhecer qual é sua disposição de pagar para, num futuro próximo, conseguir monetizar seu projeto.

Encontraremos diferentes disposições para pagar e, portanto, diferentes ofertas para cada nível de público.



Nível 1

Aqui, geralmente, encontramos o grosso dos seguidores. São os que se aproximam por curiosidade ou empatia, mas que ainda não estão dispostos a pagar pelas ofertas.

Como parte necessária à gestão de fãs verdadeiros, estes seriam os 49.000 seguidores que deveríamos atrair para conseguir os 1.000 fidelizados. Mas, mesmo que ainda não estejam dispostos a pagar, existem formas de torná-los rentáveis desde já:

- **Royalties por direitos intelectuais.** Sempre que nos escutam no Spotify, nos veem no You Tube ou nos leem no Google Play, são gerados royalties por visitas, reproduções e/ou direitos intelectuais.
- **Pagamento de terceiros.** Quando temos uma comunidade de fãs que interessa à alguma empresa ou marca, esta poderá se transformar em patrocinadora ou pagante por espaços publicitários para participar de eventos e aparecer em nossas webs e redes sociais.
- **Pirataria.** Apesar de a pirataria ser um crime, há circunstâncias em que é impossível se proteger dela ou controlá-la. Em várias ocasiões, a Federação Internacional da Indústria Fonográfica (IFPI) declarou quão difícil ou impossível é controlá-la, o que o torna parte da dinâmica. Como já sabemos que ela de fato existe, precisamos pensar em como se beneficiar dela, e uma das maneiras é usá-la como 'evangelizadora' dos nossos projetos, pois alguns dos consumidores piratas podem se tornar compradores do tipo equivalente ao nível dois da pirâmide. Por que você acha que muitos artistas que vendem poucos discos lotam seus shows?.
- **Creative Commons.** É possível conceder o livre uso e o compartilhamento de conteúdos através de licenças jurídicas gratuitas reconhecendo a autoria. Esta pode ser uma boa estratégia para promover um criador e converter o público do primeiro nível em público de segundo nível na pirâmide.

Qualquer que seja o tamanho da base da pirâmide, sempre haverá alguns que vão se tornar pagadores. Apenas precisamos nos dedicar à elaboração das recompensas adequadas para que isso aconteça.

Sempre haverá o público que se converta em pagador

Nível 2

Se hoje existe público pagando por nossas ofertas, certamente eles estão no segundo nível da pirâmide, que é o nível que melhor manejamos e conhecemos porque sabemos a quantidade de seguidores que temos e suas respectivas disposições para pagar.

Falamos aqui do seguidor que compra o livro, que toma um drink no bar onde fazemos um som ou que compra o ingresso para ver a peça de teatro por exemplo.

Esse seguidor fiel é um fã verdadeiro e disposto a pagar em média US\$ 20 por nossa proposta. Entre essa média, pode haver outros entre US\$ 10 e US\$ 50, dependendo das especificidades do público, de seu poder aquisitivo, de sua motivação etc.

Mas há um risco implícito nesse nível, ele pode se tornar nossa zona de conforto, porque tende a ser estável, não significando esforço adicional e, portanto, terminamos por assumir que o que estamos fazendo funciona perfeitamente.

Mas é um risco, pois ficar parado no segundo nível significa negar que há públicos dispostos a pagar mais por nossas ofertas exclusivas ou personalizadas. Essa negação destrói o potencial de crescimento econômico do empreendimento, desconhecendo a diversidade de públicos e a oportunidade de diversificar a oferta.

Muitos se acomodam no segundo nível, cometendo a aberração de querer oferecer o mesmo à diversidade que compõe os seus públicos.

Se nunca nos ensinaram que nossos públicos se subdividem em diferentes disposições de pagamento, é hora de entender e de pensar como tornamos esse público de segundo nível da pirâmide num de terceiro nível, e com ele conseguir maiores vendas.

Não esquece: não se trata de modificar a promessa, mas de diversificá-la.

Nível 3

Sempre há públicos que estão dispostos a gastar mais do que aquilo que já pagam. É certo que buscam uma experiência maior, mais personalizada, diferente à anterior, com valor agregado.

É fácil de comprovar isso. Certamente esse público já está pagando um preço maior por outra oferta similar à nossa e, assim, podemos investigá-lo graças a um benchmark.

Um pintor consagrado sempre vai vender uma obra por um valor maior que um pintor iniciante, ainda que sua obra seja do mesmo tamanho, tenha a mesma técnica e tenha sido produzida com o mesmo tempo de dedicação, pois o público do artista consagrado já está disposto a pagar mais, seja por admiração, seja por reputação ou mesmo pela mais-valia da obra.

A tática será identificar quais são as semelhanças e diferenças, e construir atributos de valor que não estejam na oferta do concorrente. Para o caso mencionado do pintor, uma solução poderia ser o registro audiovisual do processo de produção do artista, uma nota na imprensa sobre sua obra, um convite para visitar o seu ateliê e ver in loco como são realizadas as pinturas.

O desenhista argentino Ricardo Liniers realiza suas obras em concertos massivos junto ao músico Kevin Johansen. Imagina o valor que eles conseguem alcançar por essas obras.

O terceiro nível constitui um desafio para o criador, pois ele é a saída da zona de conforto e uma declaração de expansão do mercado. Elaborar uma oferta que faça sentido para o público e que ele esteja disposto a pagar mais é uma tarefa que requer envolvimento do artista com esse público. É preciso questioná-lo, lê-lo, integrá-lo à elaboração da proposta.

Recordemos o Mapa de Empatia e o Focus Group como ferramentas de consulta. Não tentemos construir ofertas sem envolver nesse processo os nossos seguidores, pois, se não levarmos em conta essas variantes, perderemos vendas potenciais.

Nível 4

É o nível em que o público está disposto a pagar qualquer preço e muitos poucos criativos chegam a atender a essas demandas dos fãs. Geralmente, chegam até aqui os criadores consagrados que construíram uma conexão emocional com seu público ao longo de anos e que atualizaram constantemente suas ofertas.

Na pirâmide de públicos de Paul McCartney, podemos observar que há pessoas dispostas a pagar US\$ 3.000 para estar por um instante com ele. Imaginem termos, ao menos, 10 seguidores que não se questionam quanto a pagar milhares de dólares para conseguir algo de nossa unidade criativa.

As chaves deste último nível são 2:

1. Uma forte conexão emocional, a toda prova, com um intenso sentimento de pertencimento e uma apaixonada identificação.
2. Uma oferta que se converta em uma experiência única e exclusiva.

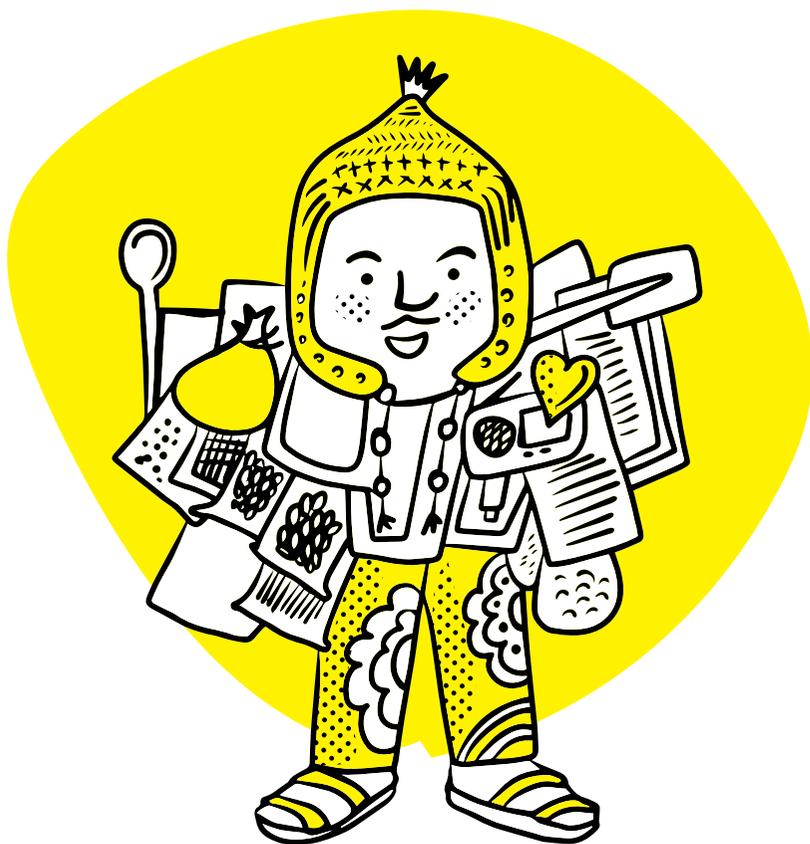
E aqui vai um incentivo para você alcançar esse nível. Com a internet e as redes sociais, vimos artistas, formadores de opinião e políticos fazerem uma carreira pública como uma construção de marca, realizada com uma tal velocidade nunca antes vista. A construção de um posicionamento público costumava levar anos para ser solidificada e hoje isso pode ser alcançado num prazo bastante curto.

O Valor Agregado como fator de conversão

Numa estação subterrânea do metrô de Santiago do Chile é possível ver um músico de rua. Um violinista com o rosto pintado de mímico, que ao mesmo tempo que toca seu instrumento, também gira um bambolê. É claro que esse malabarismo é uma forma de atribuir maior valor agregado à sua arte e assim conseguir arrecadar mais dinheiro.

Nos nossos cursos de formação com artistas e criativos, explicamos que o importante ao agregar valor não é apenas somar coisas à proposta inicial, como fazemos ao colocar sacos num ekeko⁴⁷.

⁴⁷ O ekeko é um pequeno boneco típico da cultura altiplânica. É um amuleto no qual sacos de alimentos são pendurados para atrair abundância.



Precisamos entender que valor de mercado é o que os outros, nossos clientes e públicos, estão dispostos a pagar por nossas propostas. Não existe valor se o público não está disposto a pagar.

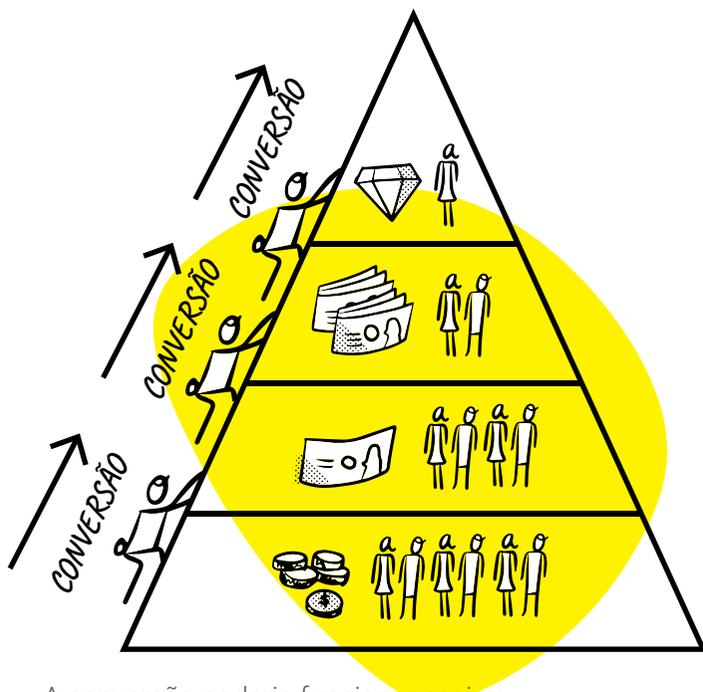
Logo que conseguimos que compartilhem seu dinheiro conosco, podemos então buscar potencializar essa disposição agregando valor, ou seja, somando propostas pelas quais o outro esteja disposto a aumentar a disponibilidade para pagar.

Este exercício é um potente fator de conversão do público, em que uma porcentagem dele sobe de nível na pirâmide. E, ao mesmo tempo, aumenta a mais-valia da entidade.

***AGREGAR VALOR = AUMENTAR A
DISPONIBILIDADE PARA
PAGAR***

Se esta fórmula não for bem-sucedida, simplesmente não agregamos valor, porque o importante é o que o público valora, não o que nós somamos à oferta.

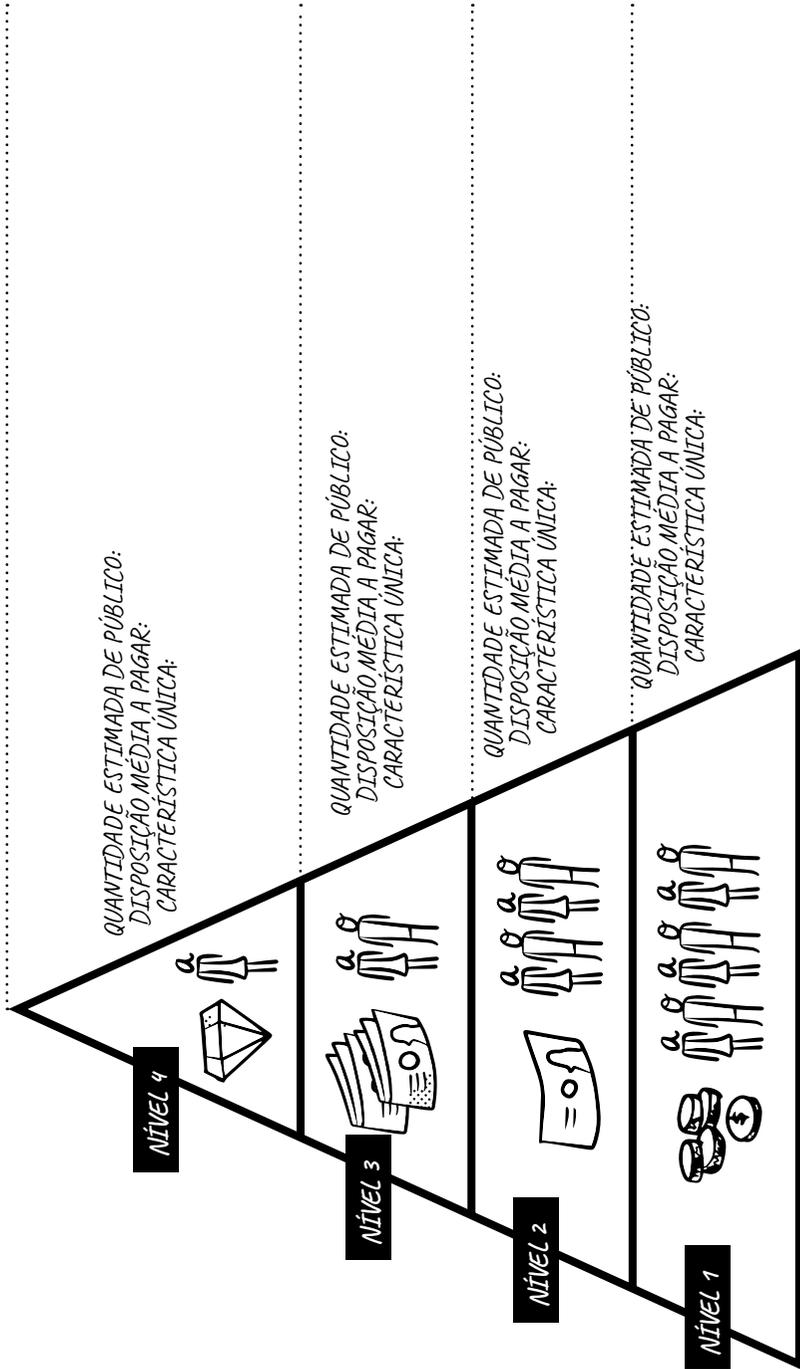
Desta forma, poderemos converter públicos de um nível inferior a outro nível mais alto.



A conversão poderia funcionar assim:

- Se há públicos no primeiro nível que não estão dispostos a pagar, tente entregar de forma gratuita conteúdos digitais que não gerem maiores custos. Uma parte desse público estará disposta a consumir novas ofertas pagas.
- Se há públicos que querem comprar conteúdo de maior valor, ofereça a eles um serviço mais personalizado como um evento, uma apresentação, uma oficina, etc. Uma parte deles estará disposta a pagar mais por isso. Este é o princípio do modelo de negócio *freemium – premium*.
- Se há públicos que querem comprar o serviço personalizado, ofereça a eles uma experiência única como uma apresentação em sua festa, uma mensagem personalizada, uma pequena participação no filme, etc. Uma parte deles estará disposta a pagar qualquer preço.

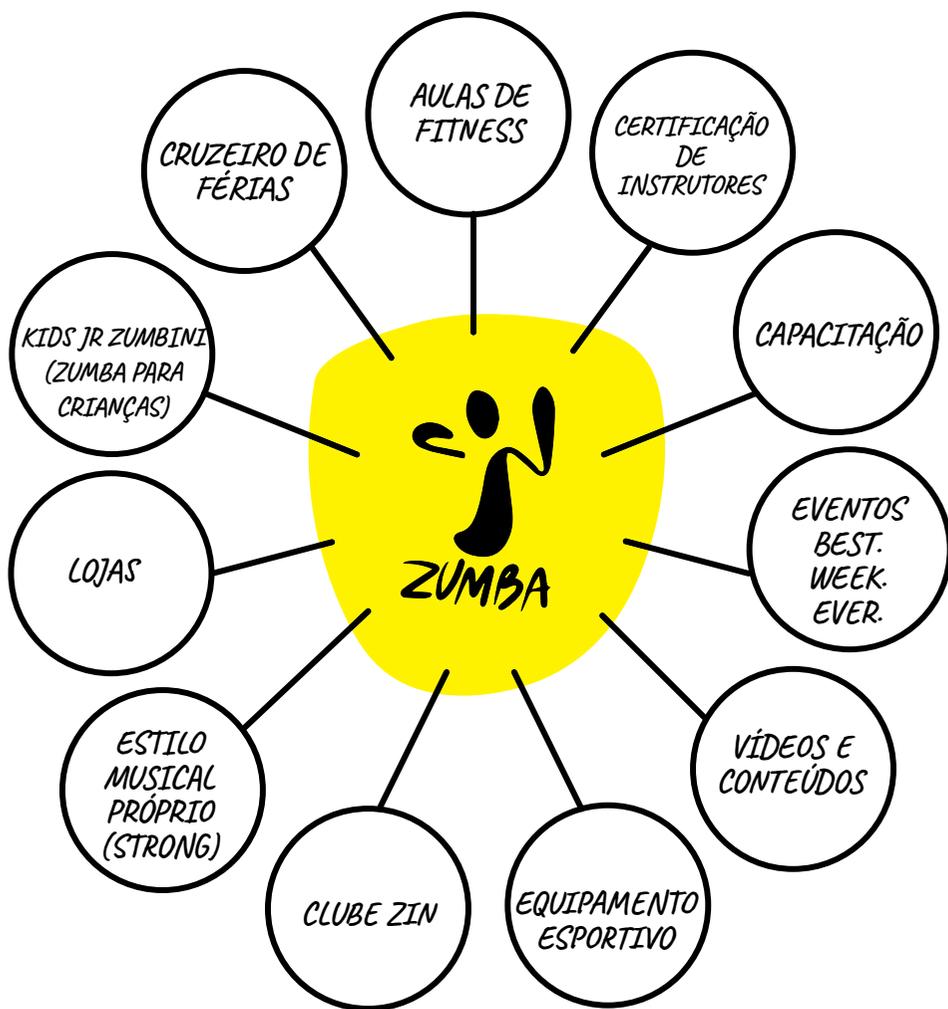
Agora, vamos desenvolver este mapa compreendendo quais são as diferentes Disponibilidades a Pagar (DAP) dos nossos públicos:



Estratégia Radial da Zumba Fitness

ZUMBA FITNESS não têm seguidores, eles constroem família. Esta disciplina fitness conhecida como uma rotina aeróbica combinada com dança, criada nos anos 80, na Colômbia é uma das marcas latino-americanas de maior êxito com uma oferta diversificada, que segmenta muito bem os diferentes níveis de públicos. Se você se impressiona com suas viagens de cruzeiro, você deve saber que eles também são tendência entre celebridades do rock, como a lendária banda Kiss.

Tipo de unidade criativa:
DISCIPLINA



Capítulo 6

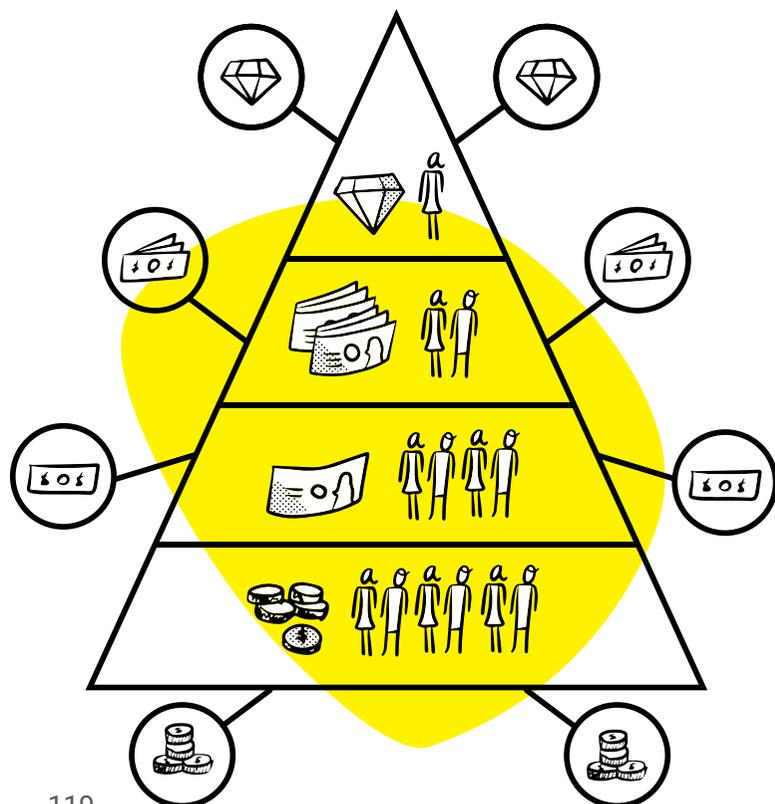
Terceiro passo: Portfólio de Ofertas

Da Pirâmide de Públicos ao Portfólio de Ofertas

Quando temos a consciência que um mesmo público se diferencia por sua disposição para pagar, nunca mais vamos oferecer o mesmo a todos.

As oportunidades de diversificação que a Pirâmide de Públicos nos oferece é a chave para criar múltiplos ingressos, escalabilidade e sustentabilidade econômica.

Devemos ter consciência que as vendas são resultado da conexão emocional. Por isso entendemos que as ofertas que desenvolvemos serão pretextos de aquisição, numa dinâmica em que o público nos escolhe no lugar de outras ofertas similares, apenas por sua conexão com nossa Unidade Criativa. E, como já vimos antes, quanto mais intensa é a conexão emocional, maior será a disposição a pagar.



A Estrela Radial e os 5 tipos de ingressos

O modelo de diversificação permite elaborar alternativas múltiplas de ofertas, nas quais os diferentes tipos de público consigam interagir com a Unidade Criativa. Tendo em vista que quanto mais comprometido esse público for com a Unidade Criativa, maior valor ele estará disposto a mobilizar.

Quantas formas de gerar renda existem?

Mesmo que pesquisas como a *Artist Revenue Streams*, da *Future of Music Coalition*⁴⁸, tenham declarado existir 45 maneiras de gerar renda na música, é certo que nunca encontraremos um número exato e fechado. Devemos lembrar que, todos os dias, há uma nova tecnologia, uma rede social, um canal de difusão que nasce e que morre, pois as formas de ofertas evoluem de maneira dinâmica.

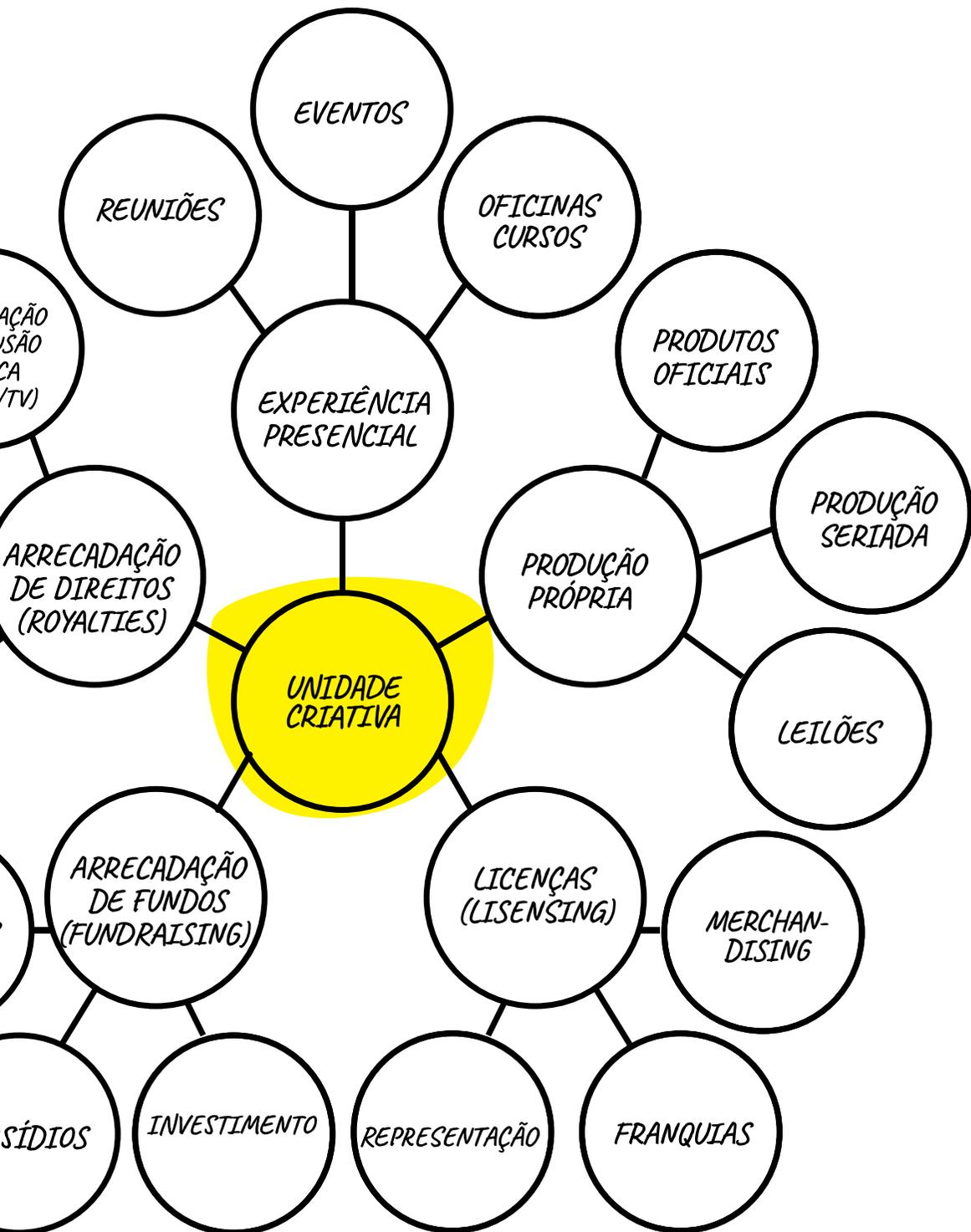
São 5 os tipos de geração de renda e de financiamento para qualquer Unidade Criativa e que podem assumir a forma seguinte da Estrela Radial:

Convido você a se inspirar e a colaborar com a comunidade da Estratégia Radial, onde muitos criativos contribuem com os múltiplos modelos de geração de renda para que os criadores aumentem sua sustentabilidade econômica.

Visite a seção COMUNIDADE no link www.estrategiaradial.com

⁴⁸ <http://money.futureofmusic.org/>





Experiência Presencial

A Experiência Presencial corresponde a toda oferta que permite um contato direto, como é o caso dos espetáculos, dos eventos presenciais, das capacitações e das reuniões do tipo meet and greet, entre outras.

O contato pessoal é único e exclusivo. Trata-se do que há de mais valioso que podemos oferecer a um seguidor. A experiência mais emotiva que pode ser oferecida por uma Unidade Criativa é a presencial.

Nada nela pode ser trivial. O que para nós pode ser algo comum e até incômodo, para os outros é a construção de uma lembrança que será contada por toda a vida.

Devemos ser conscientes de que, por menor que seja a nossa Unidade Criativa, sempre haverá um seguidor disposto a pagar quando a conexão emocional o motive.

Não defendemos, entretanto, que todo o contato presencial tenha um preço, pois é impossível e até pouco ético, mas devemos ter claro em mente que existem oportunidades da qual podem ser criadas ofertas.

As experiências presenciais têm a característica de serem únicas e exclusivas, onde se busca romper a barreira e eliminar qualquer distância física, e fazer com que o público, seja fã ou cliente, esteja disposto a pagar qualquer preço. Por isso, estão no ponto mais alto da Pirâmide de Públicos.

Produção Própria

Chamamos Produção Própria aos produtos e serviços que são gerados pelo próprio criador ou empresa, sem terceiros no processo de produção e vendas.

Esses produtos podem ser físicos, como o caso dos livros, dos souvenirs, das artes visuais, camisetas, CD de coleção ou em qualquer formato que seja lido por dispositivo digital, como documentos, imagens, videogames, arquivos de áudio e vídeo.

Também podem derivar em outras ofertas, como subprodutos ou reutilização, venda de material promocional como pôsteres, venda de figurino de uma obra antiga, recompilação de faixas de outros álbuns, etc. Esses produtos e serviços podem ter o atributo de produtos oficiais, diferenciando-se assim dos outros. Logo, podem ser convertidos em ofertas de segundo e terceiro níveis da Pirâmide de Públicos.

Licenças

As Licenças são a produção e/ou comercialização de produtos e serviços desenvolvidos por terceiros, sob contrato de cessão de direitos da Propriedade Intelectual para uma atividade específica, como produção e venda de produtos e serviços com a marca.

Geralmente, é uma boa maneira de gerar monetização sem precisar de investimento próprio. O setor de licenciamento é altamente desenvolvido, possui canais de produção, distribuição e vendas que são muito difíceis de serem alcançadas por um empreendedor iniciante. As agências de licenciamento são hábeis em detectar unidades criativas com públicos emocionalmente bem conectados.

A maneira mais comum de gerar essa opção é por meio de licenças para merchandising, como a de produtos escolares que usam a imagem de um personagem ou artigos de decoração e vestuário que utilizam uma marca que possua muitos seguidores.

As *franquias*, como o caso de restaurantes, teatros e academias, onde terceiros compram o direito de uso da marca ou da patente, e desenvolvem processos que determinam e padronizam a experiência do cliente.

Também a representação, que vende produtos ou serviços em nome dos donos da Unidade Criativa. Um exemplo é o contrato de Direitos do Nome para casas de teatros e salas de espetáculo.

Tanto a franquia, como o merchandising e a representação são refletidos em contratos.

Geralmente, os produtos de merchandising são massivos, portanto atendem ao segundo e ao primeiro nível da Pirâmide de Públicos.

Rendimentos por direitos autorais

Toda obra física ou intangível de um criador possui um direito autoral implícito, e a exploração dessa obra pode gerar monetização, como é o caso dos conteúdos digitais acessados nas mídias via streaming, rádio ou televisão, como as canções que ouvimos no Spotify.

É bem verdade que o criador pode rescindir os seus royalties por meio de mecanismos como o *Creative Commons*. Esta pode ser uma estratégia para aumentar base de seguidores, apostando na conversão deles em público pagante. Mas lembramos que este livro é especialmente dedicado àqueles que buscam monetizar as suas criações.

Os principais ativos que geram royalties são os Direitos Autorais, os Direitos Conexos dos que participaram da criação, como os intérpretes, e os Direitos de Sincronização, quando a música é usada em um programa de televisão ou uma fotografia aparece em um filme.

Esse tipo de renda é gerado graças à massividade, que funciona muito bem para as ofertas do segundo e primeiro nível da Pirâmide de Públicos.

Captação de Recursos

Também conhecida como *fundraising*, é uma prática cada vez mais profissionalizada. É a captação e arrecadação de recursos financeiros ou valorizados como produtos, serviços ou voluntariado, em um exercício diferente da venda aos públicos.

Entre as formas mais comuns de arrecadação de recursos, temos as doações de pessoas físicas ou empresas dispostas a empregar recursos sem pedir nada em troca. Quando essas doações são feitas por empresas, elas geralmente são canalizadas por meio de um patrocínio comercial, responsabilidade social corporativa, subsídios de fundos públicos para fomento cultural, empreendedorismo, desenvolvimento social, ou investidores com capital inteligente que não apenas agregam dinheiro, mas também conhecimento e redes de contato da indústria.

Em muitos casos, é com um propósito social que redonda na reputação da Unidade Criativa. Por exemplo, uma empresa que procura melhorar a visibilidade da sua marca ou investidores que veem uma maneira de rentabilizar melhor seus recursos, participando de negócios de terceiros.

Não confunda arrecadação de recursos com alavancagem financeira. Bancos e empresas financeiras são credores que concedem recursos para o saldo de uma dívida. Por outro lado, doações e subsídios, fornecem recursos sem reembolso.

Qualquer criativo pode alcançar, pelo menos, 5 formas de receita.

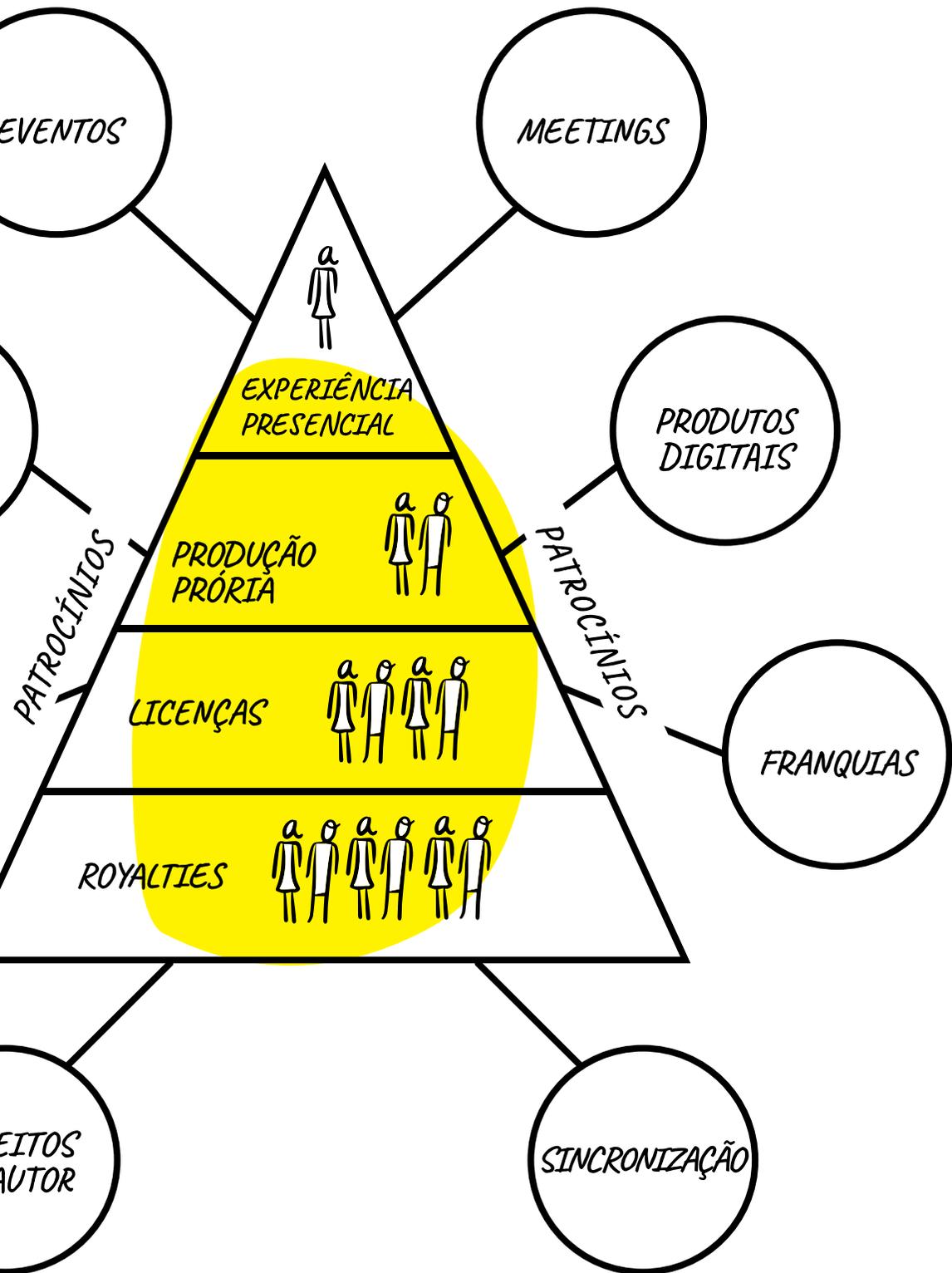
Ao analisar estas formas de geração de receita, podemos identificar quais podem ser as oportunidades que nossa Unidade Criativa terá e assim desenvolver, pelo menos, 5 tipos de ofertas que constituam um portfólio. Podemos visualizar melhor essas oportunidades nesta Pirâmide de Públicos:



*PRODUTOS
FISICOS*

*MERCHAN-
DISING*

*DIRC
DE A*



ARTIST REVENUE STREAMS

O PROJETO DE INVESTIGAÇÃO ARTIST REVENUE STREAMS DA EMPRESA FUTURE OF MUSIC COALITION APONTOU QUE UM ARTISTA PODE GERAR 45 FORMAS DE RENDA - UMA MULTIPLICIDADE QUE PROPORCIONA AOS ARTISTAS DA MÚSICA COMO UMA GRANDE POSSIBILIDADE DE DIVERSIFICAÇÃO PARA O SEU FAZER ARTÍSTICO

| | |
|---|---|
| RECEITAS DO COMPOSITOR E ESCRITOR DA OBRA <ol style="list-style-type: none">1. PAGAMENTO ANTECIPADO PELAS EDITORAS2. DIREITOS POR REPRODUÇÃO MECÂNICA3. COMPRA DE OBRAS ORIGINAIS4. ROYALTIES PELA DIFUSÃO PÚBLICA5. ROYALTIES DE REPRODUÇÃO MECÂNICA POR STREAMING6. COMPOSIÇÃO DE OBRAS ORIGINAIS PARA PUBLICIDADE7. SINCRONIZAÇÃO8. VENDA DE OBRAS PRÓPRIAS EM FORMATO PARTITURAS9. VENDA DE COMPOSIÇÃO DE LETRAS10. VENDA DE RINGTONES11. PRÊMIOS DE ENTIDADES DE DIREITOS DE AUTOR12. ACORDO JURÍDICO COM EDITORA | RECEITAS POR INTERPRETAÇÃO <ol style="list-style-type: none">27. SALÁRIO COMO INTÉRPRETE28. CACHÊ FIXO DE APRESENTAÇÃO AO VIVO29. CACHÊ DE MÚSICO/SIDEMAN POR SESSÃO EM ESTÚDIO30. CACHÊ DE MÚSICO/SIDEMAN POR APRESENTAÇÃO AO VIVO31. CACHÊS DE ARTISTAS NÃO PRINCIPAIS OU CONVIDADOS |
| | RECEITAS COM O CONHECIMENTO <ol style="list-style-type: none">32. PROFESSOR DE MÚSICA33. PRODUTOR34. CACHÊ COMO PALESTRANTE, FACILITADOR DE OFICINA MUSICAL |
| RECEITAS POR PERFORMANCE E GRAVAÇÃO <ol style="list-style-type: none">13. PAGAMENTO ADIANTADO POR SELOS DISCOGRÁFICOS14. SALÁRIO PAGO PELOS SELOS DISCOGRÁFICOS15. VENDA EM LOJAS FÍSICAS16. VENDAS DIGITAIS17. VENDAS EM SHOWS18. ROYALTIES POR PLATAFORMAS DE STREAMING19. ROYALTIES POR EXECUÇÃO PÚBLICA EM MEIO DIGITAL20. LICENÇAS POR SINCRONIZAÇÃO DE OBRA ORIGINAL EM AUDIOVISUAL21. DIREITOS CONEXOS COLETADOS FORA DO PAÍS DE ORIGEM22. BENEFÍCIOS POR DIREITOS CONEXOS23. PAGAMENTOS GERADOS POR GRAVAÇÕES USADOS EM CINEMA, TV E OUTROS MEIOS SECUNDÁRIOS24. PAGAMENTOS GERADOS POR GRAVAÇÕES AOS ARTISTAS MEDIANTE ACORDO DE GRAVAÇÃO COLETIVA25. PAGAMENTOS ESPECIAIS POR ENTIDADES DE ARRECAÇÃO DE DIREITOS A ARTISTAS SUPER VENDÁVEL QUE NÃO GERAM DIREITOS DE AUTOR26. PAGAMENTOS POR GRAVADORAS, MEDIANTE ACORDOS JUDICIAIS | RECEITAS RELACIONADAS COM A MARCA <ol style="list-style-type: none">35. VENDA DE MERCHANDISE36. ARRECAÇÃO DE FILIAÇÃO EM FÃ CLUBE37. RECEITA DE PUBLICIDADE COMPARTILHADA COM YOU TUBE38. ESPAÇOS PUBLICITÁRIOS39. LICENÇAS DE PERSONA40. REPRESENTAÇÃO DE PRODUTOS41. ATUAÇÃO |
| | DOAÇÃO, FINANCIAMENTO COLETIVO E PATROCÍNIOS <ol style="list-style-type: none">42. FINANCIAMENTO COLETIVO43. PATROCÍNIOS PÚBLICOS E/OU PRIVADOS44. BOLSAS E RESIDÊNCIAS ARTÍSTICAS |
| | OUTRAS FONTES DE RECEITA <ol style="list-style-type: none">45. ADMINISTRADOR DA BANDA |

Todas as ideias servem

Agora que já aprendemos a classificar por tipo de ofertas, é o momento de darmos forma real a cada uma delas.

É o momento de imaginar conteúdos digitais em plataformas reais, contratos de merchandising com agências especializadas, produções limitadas e oficiais de produtos autorais e elaboração de experiências presenciais.

Um empreendedor está sempre conectado ao seu entorno, observando e anotando o que os demais fazem, como solucionar impasses, quais recompensas oferecem, quais meios utilizam, como uma forma muito natural de realizar benchmark e de encontrar ideias.

O *brainstorming* ou turbilhão de ideias é um exercício e um processo no qual prevalece a quantidade de ideias produzidas, ainda que sem verificar a utilidade de cada uma delas. É um exercício criativo, grupal, em que uns inspiram aos outros e vice-versa, com ideias tradicionais, inovadoras ou impossíveis, indo além do óbvio, sem medo de errar, tomando nota do que vem à mente, e assumindo que a seleção de pontos virá num momento posterior.

O importante desse exercício é visualizar a maior quantidade de alternativas, sem julgar previamente a sua viabilidade, na intenção de conseguir ideias inexploradas e conexões improváveis.

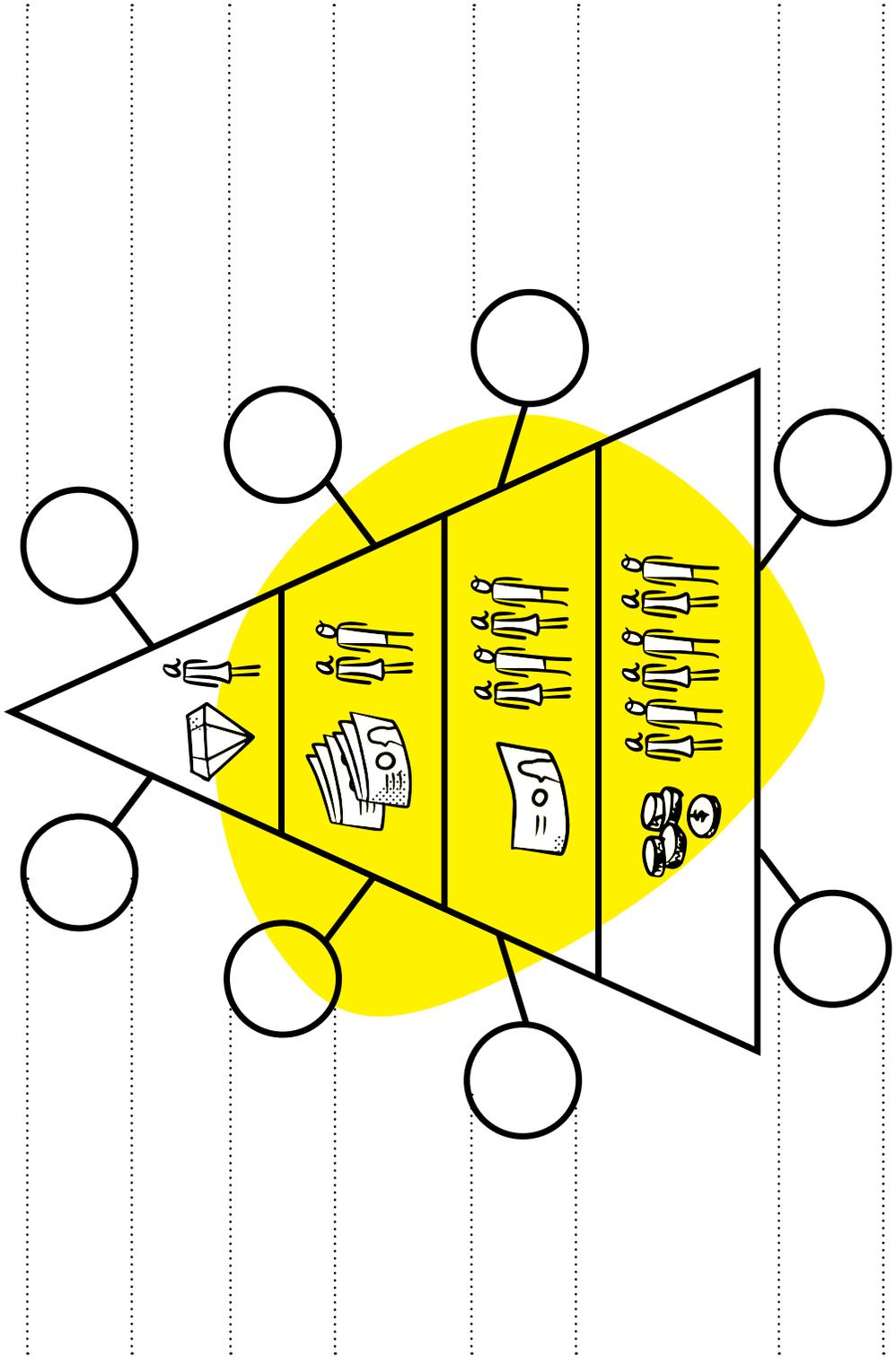
É preciso ter alguns cuidados básicos quando se trabalha em grupos criativos para que o exercício não exclua ideias antes delas serem expostas. Leigh Thompson⁴⁹, professora do Kellogg School, descobriu que num *brainstorming* tradicional perde-se entre 20% e 42% das ideias originais das pessoas que menos participam dessas equipes, os mais tímidos ou introvertidos, inibidas pelos colegas mais extrovertidos e com mais iniciativa que acaba eclipsando as ideias dos outros. Para resolver isso, recomenda-se o *brainwriting*.

⁴⁹ Diretora da equipe e do Centro de Investigação Kellogg. Autora do livro *Creative Conspiracy: The new rules of breakthrough collaboration*, Harvard Business Press, 2013.

O *brainwriting*, como prática de grupo, considera que existem diferentes personalidades numa mesma equipe de trabalho, e considera, sobretudo, a natureza humana. O aconselhável é que os participantes do grupo criativo tenham um tempo para escrever suas ideias de forma individual, íntima e sem a interferência dos outros, buscando assim o espaço pessoal a partir do qual se expressa

Em seguida, todas as ideias são reunidas e dadas de forma igualitária, sem julgá-las. Desta forma, se reduz o impulso competitivo e se atribui o maior mérito a cada iniciativa, sem perder nenhuma ideia antes de tomar as decisões.

Para trabalhar as novas ideias como ofertas, é recomendável utilizar o seguinte quadro como pôster em seu espaço de trabalho, no qual sempre poderão indicar novas ideias que inspiram o grupo.



Viabilidade de Ofertas Potenciais

Uma vez realizada a escrita das ideias e das possibilidades, passamos à avaliação para tomar decisões sobre quais ofertas serão priorizadas.

Nem todas as ideias serão levadas em consideração, mesmo que o entusiasmo nos tente a considerar todas elas. É necessário descartar as ideias complexas, seja por princípio, por tempo de amadurecimento, por preferência dos públicos, etc. Também se deve realizar um exercício que nos permite ordenar as ideias, priorizando aquelas baseada no mercado, na disponibilidade técnica e na capacidade econômico-financeira. A análise da viabilidade de cada ideia nos levará a tomar a decisão de desenvolvê-la ou não, de imediato ou num futuro próximo.

Recomenda-se avaliar 3 tipos de viabilidade:

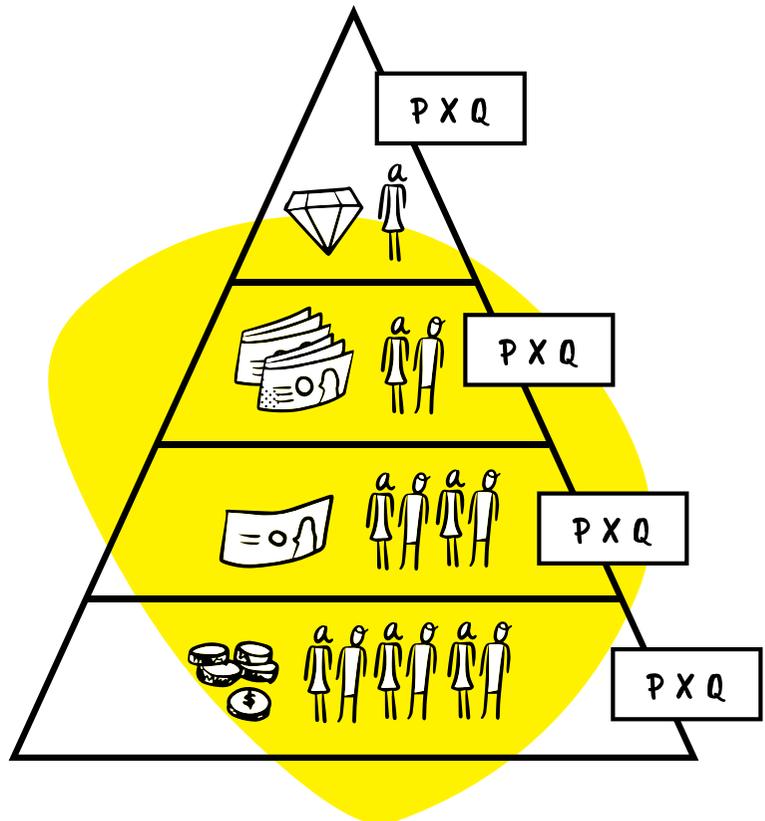
Viabilidade de Mercado

Existe potencial suficientemente atrativo para investir recursos nesta oferta?

A chave está em determinar o preço da oferta e identificar quantas pessoas estariam dispostas a pagar por ela. Sabendo o preço aproximado poderemos definir em que nível localizar a oferta e calcular um número estimado de pessoas que estejam dispostas a pagar por ela.

Quanto mais na base da pirâmide estiver, mais importante será a quantidade de público disposto a pagar, já que o preço será baixo. Quanto mais alto a posição na pirâmide, mais importante o preço da oferta. Encontraremos menos pessoas, mas estas terão maior disposição a pagar.

Esse exercício pode ser feito de maneira complexa, com estudos de mercado e análises estatísticas. Ou também podemos realizar uma análise ágil e simples para avaliação rápida com estimativas. E aí, comparar as diferentes alternativas de ofertas, sempre calculando a Quantidade de Público (Q) com suas Disposições a Pagar (P). Não estamos procurando um número exato, porém um número aproximado que definirá se o tamanho do mercado é atraente ou não. Tanto para nós, quanto para os nossos investidores.



Σ = MERCADO POTENCIAL

P = PREÇO E Q = QUANTIDADE DE PÚBLICO

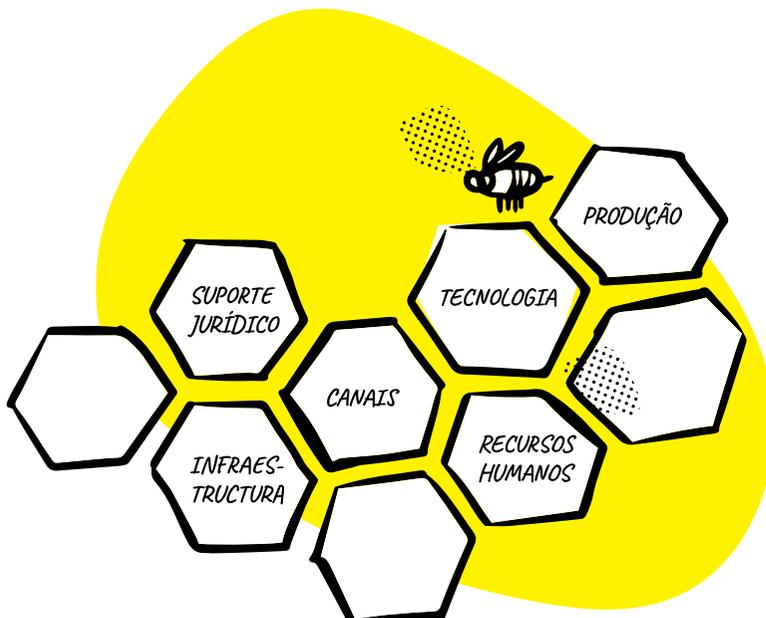
Viabilidade Técnica

Contamos com os recursos técnicos necessários para desenvolver nossas ofertas?

Quando falamos de recursos técnicos, estamos nos referindo a tecnologias, infraestrutura, equipe de trabalho, apoio legal e comercial, entre outros meios necessários para produzir, comercializar e distribuir.

Sabemos que maiores recursos financeiros podem comprar tecnologia, reduzir o tempo de posicionamento de marca, recrutar agentes criativos e obter mais controle sobre as negociações com o entorno. Mas a colaboração pode conseguir o mesmo que o dinheiro: compartilhar talentos, redes de divulgação e distribuição, e tecnologias disponíveis numa comunidade de trabalho.

Para empreendedores iniciantes, inclusive aqueles em expansão, o trabalho colaborativo num hub, em cowork ou em outros ecossistemas onde os recursos técnicos são compartilhados será muito valioso para um empreendedor solitário, pois seria muito difícil e custoso obter tais ferramentas.



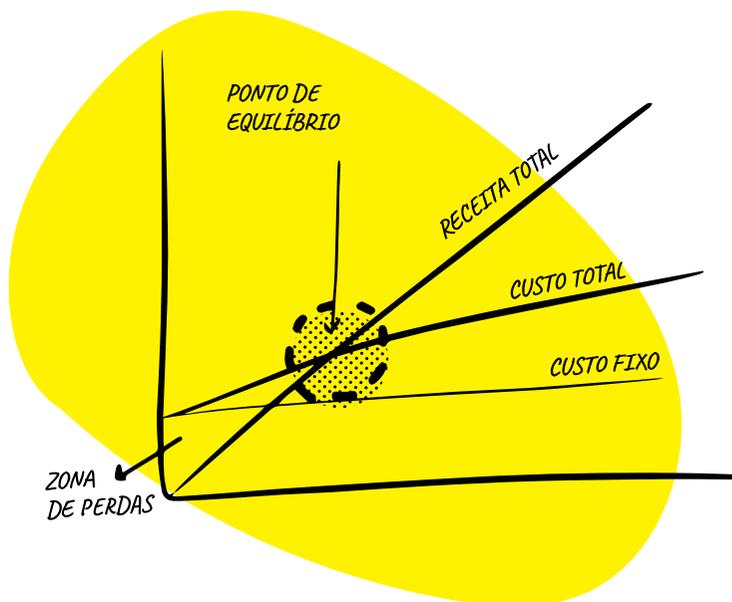
Viabilidade Económico-Financiera

Quanto financiamento precisamos para que as vendas cubram os custos?

Uma oferta pode nos encantar por sua beleza e impacto, mas se não pudermos calcular a magnitude do seu investimento e o tempo que levaremos para atingir seu ponto de equilíbrio, ela pode arruinar nossa empresa.

É necessário calcular o valor financeiro do projeto para saber quanto de dinheiro ele requer e quanto precisaremos obter.

Se obtivermos suporte técnico-financeiro, a recomendação é gerar um Fluxo de Caixa Projetado que ajude a calcular os fluxos futuros e a reconhecer o valor de investimento necessário.



Alguns dos recursos financeiros que podemos obter:

Autofinanciamento: economias, lucros, venda de bens para gerar liquidez;

Alavancagem Financeira: empréstimos em bancos ou empresas financeiras. Sempre devemos calcular que o benefício econômico do projeto seja maior que o endividamento;

Investidores: quanto mais clareza tivermos do mercado em potencial, maior será a oportunidade para que os investidores queiram participar do negócio. É importante não apenas pensar no dinheiro de um investidor, mas também na pessoa, no sentido do valor que fornece ao projeto em termos de conhecimento do setor (know-how) e contatos de qualidade (network);

Contratos: o licenciamento (merchandising, franquia, representante) da Unidade Criativa pode ser uma maneira de gerar receita com pouco ou nenhum investimento próprio, onde outros produzem e comercializam, e nossa empresa recebe uma porcentagem dessas vendas, dinheiro este que permitirá um reinvestimento em novos projetos;

Subsídios: a maioria dos países contam com fundos públicos e privados para a inovação, cultura, desenvolvimento econômico e social de agentes criativos e de empreendedores. É nosso trabalho estarmos sempre atentos a essas oportunidades. Também os coworks são canalizadores dessas oportunidades;

Crowdfunding: quando temos uma Unidade Criativa que se conecta emocionalmente, sempre será uma boa ideia tentar o financiamento coletivo. Como vimos nas páginas anteriores, plataformas como Catarse ou Vakinha entre outras, têm a solução arrecadar fundos e também reunir o público que pode estar faltando para completar os mil fãs verdadeiros. Aqui, é importante trabalhar uma narrativa que reflita o potencial do nosso projeto, que podemos promover em um vídeo de no máximo 3 minutos, além de criar recompensas interessantes para atrair o público a colaborar.

Avaliação de Viabilidades

A seguir, propomos um exercício ágil e de baixo custo que nos permitirá organizar os projetos, priorizando as opções de viabilidade. Quando pudermos avaliar a viabilidade, podemos atribuir um valor de 1 a 5 a cada uma delas e determinar com que projeto(s) começar a diversificar:

| VIABILIDADES | PROJETO 1 | | PROJETO 2 |
|-------------------------------|--|--|-----------|
| | VALOR | AVALIAÇÃO | VALOR |
| MERCADO POTENCIAL | SOMA DE PXQ DOS NÍVEIS DA PIRÂMIDE ONDE HÁ DISPOSIÇÃO PARA PAGAR | NOTA DE 1 A 5 ONDE 1 É COMPLEXO E 5, ACESSÍVEL | |
| RECURSOS TÉCNICOS NECESSÁRIOS | COMPLEXIDADE DE PRODUÇÃO, JURÍDICO, TECNOLOGIA, EQUIPE HUMANA, POSICIONAMENTO ETC. | NOTA DE 1 A 5 ONDE 1 É COMPLEXO E 5, ACESSÍVEL | |
| FINANCIAMENTO NECESSÁRIO | FINANCIAMENTO NECESSÁRIO PARA AO MENOS UM ANO DE OPERAÇÃO | NOTA DE 1 A 5 ONDE 1 É COMPLEXO E 5, ACESSÍVEL | |
| SOMATÓRIO DAS AVALIAÇÕES | - | Σ | - |

Como este livro é focado em estratégias, não desenvolveremos o gerenciamento de projetos. Além disso, existem suficientes conteúdos e profissionais especializados nessa área. Se você é um gestor cultural, já possui ferramentas suficientes para gerenciá-los. Caso não seja da área, você deve garantir que sua equipe adquira talentos nas áreas de gestão.

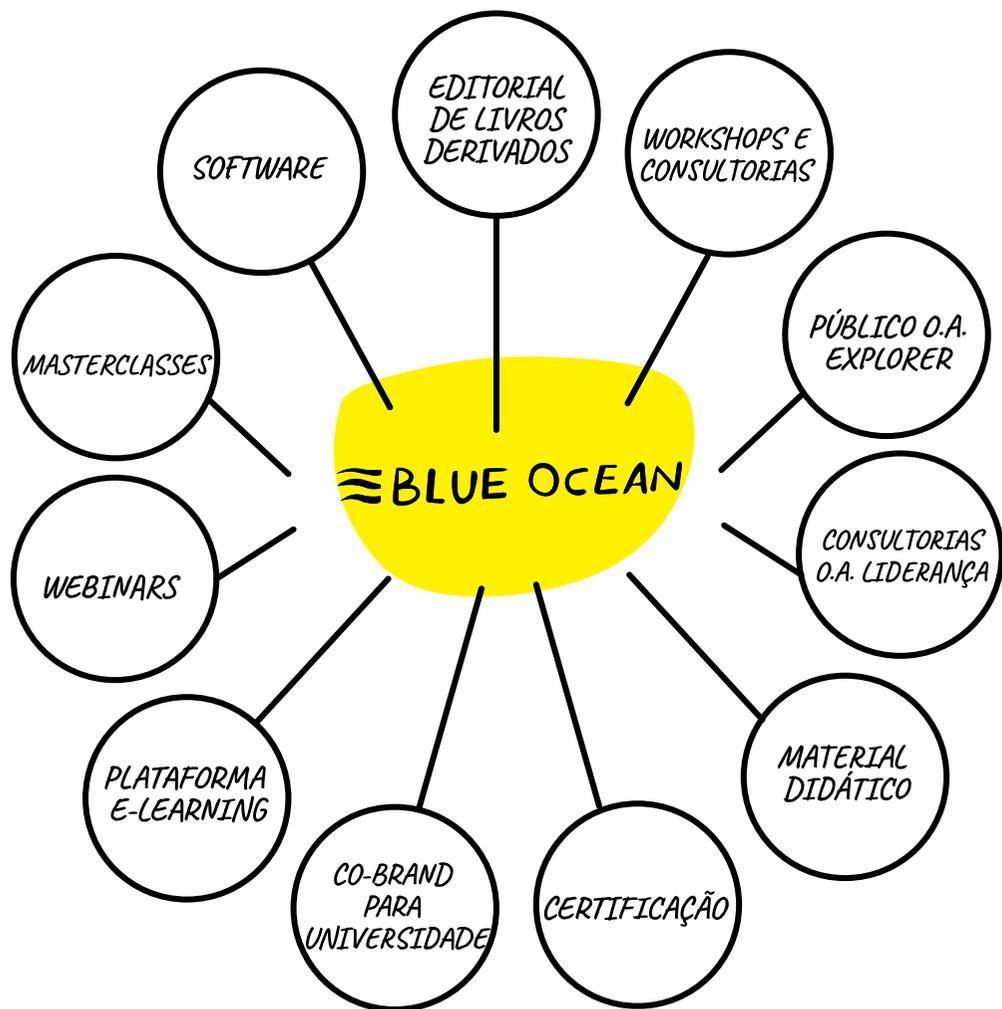
| | <i>PROJETO 3</i> | | <i>PROJETO N</i> | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>AVALIAÇÃO</i> | <i>VALOR</i> | <i>AVALIAÇÃO</i> | <i>VALOR</i> | <i>AVALIAÇÃO</i> |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Σ | - | Σ | - | Σ |

Estratégia Radial do Blue Ocean Strategy



BLUE OCEAN é a empresa em que Chan Kim e Renée Mauborgne diversificaram as ofertas a partir do livro 'A estratégia do Oceano Azul'. Hoje, além de outros 5 livros relacionados, eles fornecem serviços de consultoria, possuem uma academia e desenvolveram até software para determinar oceanos azuis nos negócios.

Tipo de unidade criativa:
MÉTODO



Capítulo 7

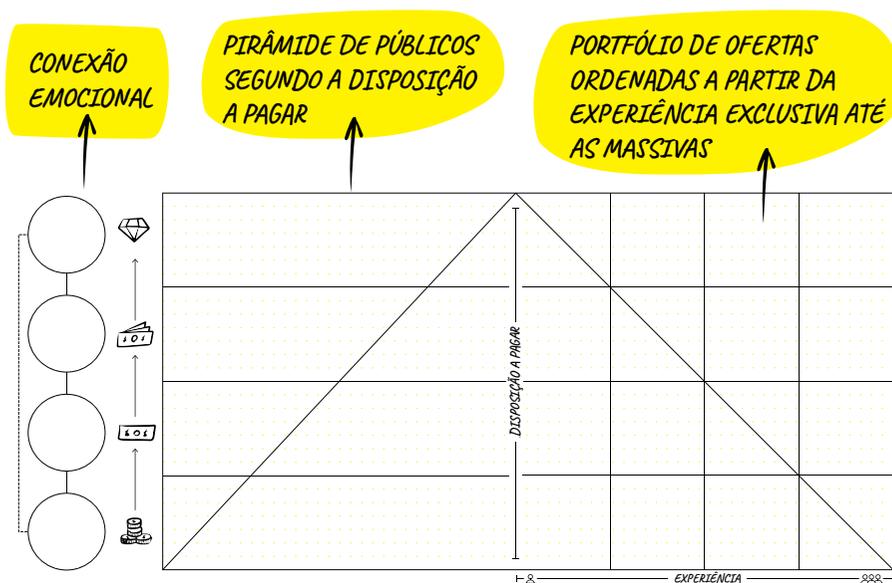
O Mapa da Estratégia Radial

Mãos à obra

Se chegamos aqui fazendo os exercícios propostos nos capítulos anteriores, já estamos preparados para analisar nossa Estratégia Radial, graças ao mapa que é a síntese dos exercícios anteriores.

Assim, de uma maneira muito visual, esse mapa permitirá analisar o desenvolvendo da Diversificação de Ofertas. Se estamos aproveitando e expandindo nosso mercado ou se estamos presos a um ciclo que não nos permite crescer.

Como já explicamos, há muitos empreendedores e criativos que vêm se diversificando há bastante tempo. Para eles, esse mapa permitirá analisar e ajustar suas estratégias, e assim melhorar ainda mais suas oportunidades.



Conexão Emocional de Curto a Longo Prazo

Voltemos ao exercício do quadro Conexão emocional, no final do terceiro capítulo.

A nossa aposta é que estas conexões emocionais, entre o público e a Unidade Criativa, se solidifiquem com o passar do tempo.

Dessa forma, podemos ordenar as estratégias de baixo para cima, escolhendo os atributos de empatia (curto prazo), gerando, posteriormente, o 'desejo' no público (médio prazo) e, finalmente, a fidelização dele (longo prazo).

Pirâmide de Públicos segundo a Disposição a Pagar

Voltemos ao exercício realizado no mapa da Pirâmide de Públicos, no final do capítulo 4. Entendemos que, na base da pirâmide, estão os públicos que pagam nada ou muito pouco, representados por moedas. No segundo nível, estão aqueles que pagam pouco, representados por um ticket. No terceiro nível, aqueles que estão dispostos a pagar mais, representados por vários tickets. E, no topo da pirâmide, aqueles que estão dispostos a pagar qualquer preço, representados por um diamante. Para cada nível, é necessário determinar o valor médio da disposição a pagar e a estimativa do número de público que o compõe.

Portfólio de Ofertas classificadas por Tipo de Experiência

Com base no exercício de Avaliação das Viabilidades do capítulo anterior, podemos organizar as ideias em dois eixos:

- **Disposição para Pagar:** classificando verticalmente o que o público está disposto a pagar, dependendo do nível que cada oferta atende.
- **Experiência:** classificando horizontalmente, dependendo de quão exclusiva ou massiva é cada oferta.

A incorporação da variável Experiência será muito útil para determinar se estamos diversificando de maneira ideal ou se estamos perdendo oportunidades.

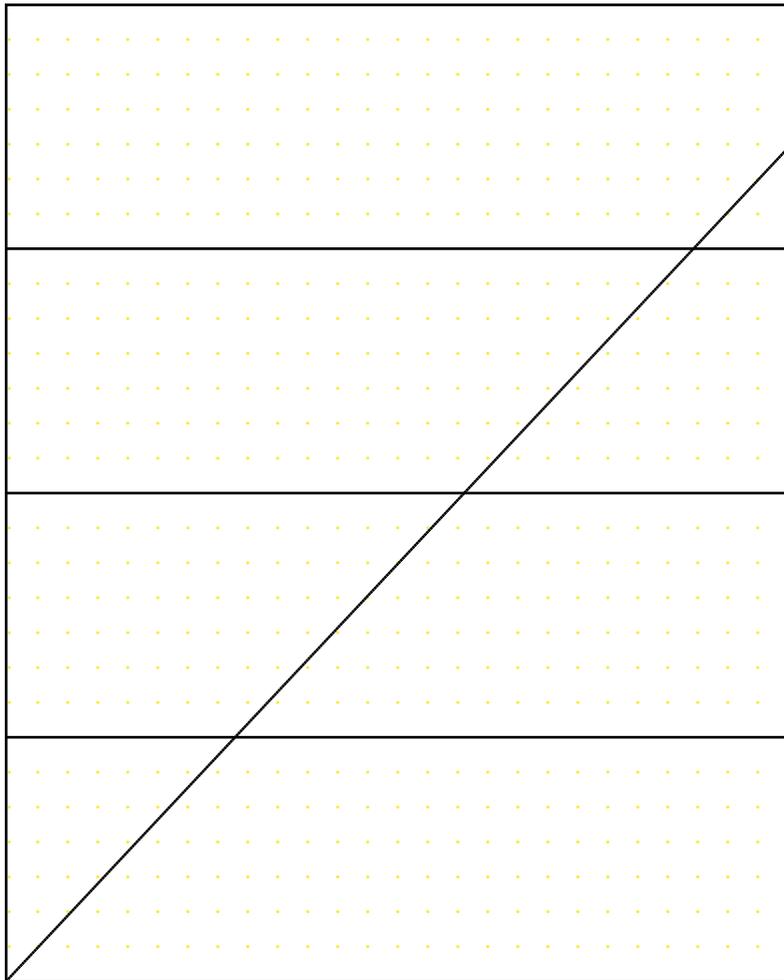
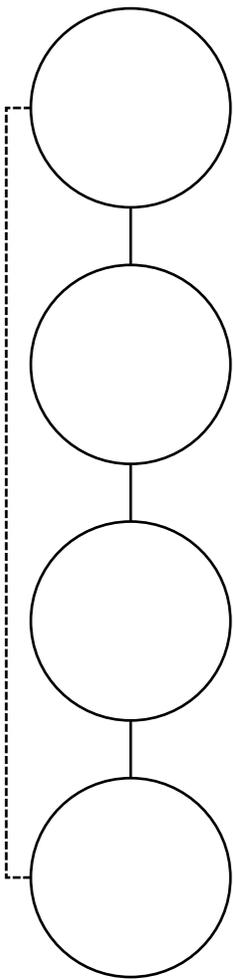
Muitas vezes encontramos empreendedores criativos que pensam em competir com a venda de ofertas superexclusivas, onde a oferta é personalizada um a um, mas com um preço mais baixo do que a disposição para pagar de seus públicos. Deixamos de ganhar dinheiro apenas porque não sabemos como capturar valor.

Como o caso de uma revista de crítica de arte com capas tecidas à mão. Sem dúvida, um grande trabalho artístico que necessitava várias horas de trabalho para a produção, mas era vendida apenas com uma contribuição voluntária.

Talvez seja um exemplo extremo, mas nos permite entender que uma oferta exclusiva deve aspirar a uma maior disposição para pagar. E para as ofertas em que o bem ou o serviço é mecanicamente replicado, como serigrafia ou conteúdos digitais (mp3, e-book, vídeo na internet, streaming), pode ser perfeitamente uma oferta de preço muito baixo, embora possa ser vendida massivamente, e às vezes, sem esforço adicional.

Agora desenvolva seu próprio mapa da Estratégia Radial

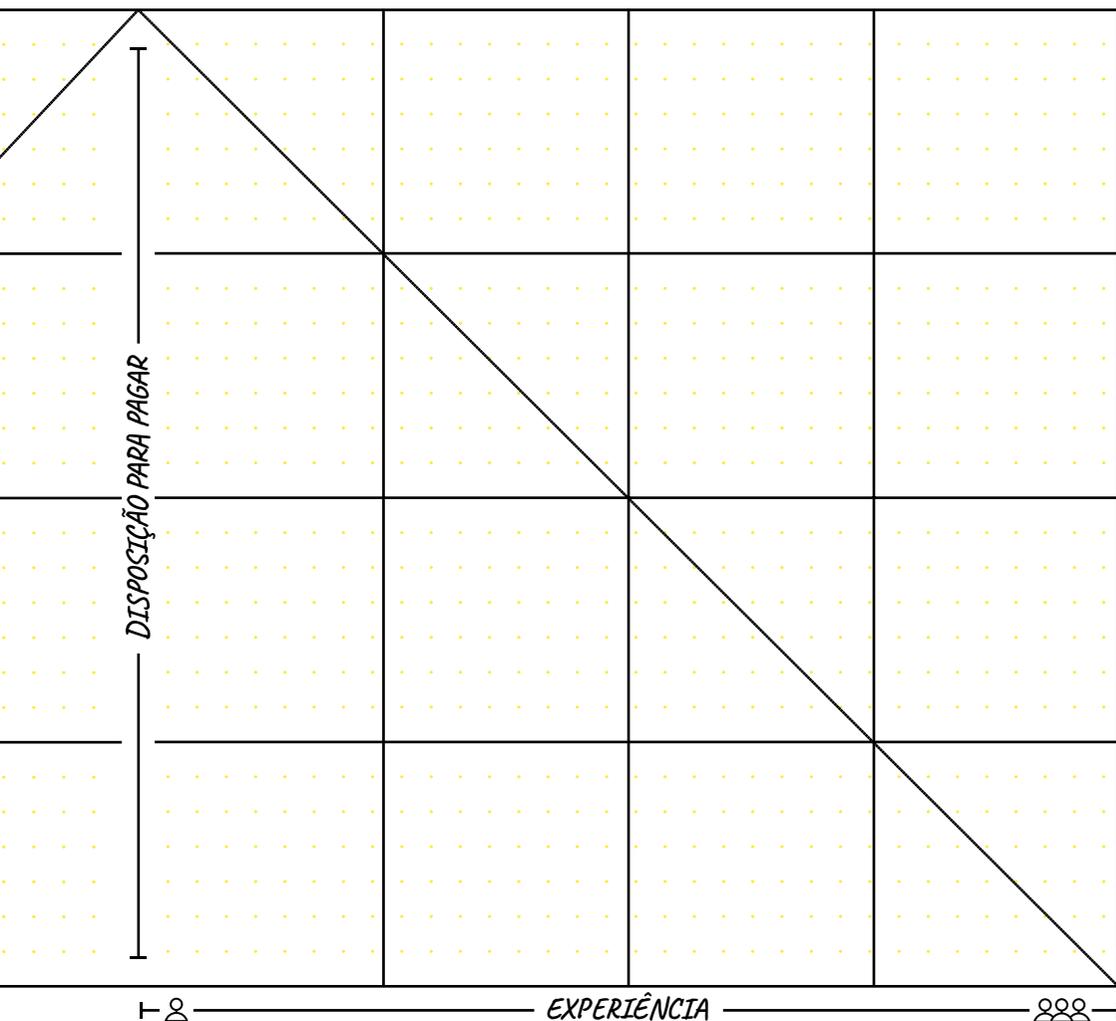
Mapa ESTRATEGIA R



ADIAL

UNIDADE CRIATIVA: _____

DATA: _____



Análise dos 4 Quadrantes

Acabamos de ver como cada segmento do mapa sobre o Portfólio de Ofertas nos permite classificar as ofertas nos eixos Disposição para Pagar e Experiência. E ainda podemos subdividir esse plano de coordenadas em 4 quadrantes:

Quadrante 1: Baixa disposição para pagar e exclusividade. Claramente, é o quadrante em que não queremos estar, mas infelizmente é muito comum nas ofertas criativas. Um exemplo muito comum é uma peça de teatro que tem alto custo de montagem, horas de ensaio e elencos grandes, às vezes com apresentação única que termina entregando acesso ao público através de contribuição voluntária ou gratuidade. Mesmo quando existe financiamento público, o nível do investimento para sua produção é tão alto, que grande parte do custo real é assumido por quem trabalha na obra. E sem tentar revender o espetáculo para outras instituições e ou investir em publicidade, perde-se a oportunidade de incentivar que o público esteja disposto a pagar melhor.

Quadrante 2: Alta disposição para pagar e exclusividade. É um cenário em que vendemos exclusividade na ponta da Pirâmide de Públicos. São aqueles que obtêm a maior receita, já que possuem um público muito fiel. É o que um artista, como Paul McCartney, consegue vendendo um meet and greet, como vimos antes.

Quadrante 3: Baixa disposição para pagar e massividade. É onde está a escalabilidade, as vendas massivas. Mas com pouco ou nenhum custo adicional. Como as ofertas nesse quadrante são réplicas mecanizadas ou digitais, a contribuição das vendas é muitas vezes maior que os custos, que são marginais. Por ter custos que tendem a zero, as ofertas podem ser usadas como material promocional. Por exemplo, uma música no Spotify.

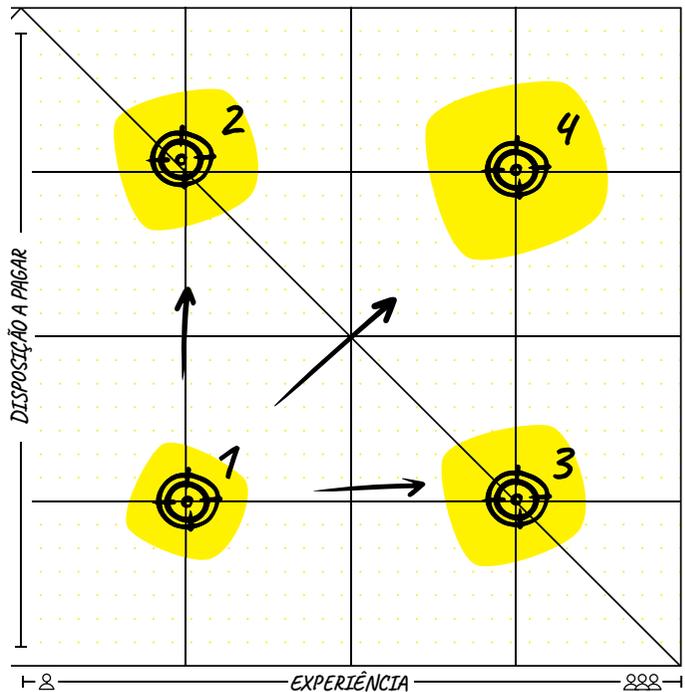
Quadrante 4: Alta disposição para pagar e massividade. É o Santo Graal. São ofertas com alta disposição para pagar, como no quadrante 2, porém massivas como no quadrante 3.

Esses casos são extremamente raros, como coleções de luxo ou shows massivos com ingressos de valor muito alto.

Alcançar esse quadrante pode significar que nosso mercado se expandiu, o número de públicos e/ou de disposições para pagar aumentaram.

Analisaremos este quadrante 4 mais adiante

*DETALHE DOS QUADRANTES
NO MAPA DE ESTRATÉGIA RADIAL.*



Quando as ofertas estão muito fixadas no primeiro quadrante, significa que vendemos algo muito exclusivo a um preço muito baixo. Claramente, devemos mudar a dinâmica dessa oferta, por meio de algumas alterações:

- a) Potencializar o crescimento da disposição para pagar. Isso não significa apenas aumentar o preço, o que geralmente não funciona, mas aumentar o valor agregado (revise a seção "Valor agregado como fator de conversão", Capítulo 4) para que eles estejam dispostos a pagar mais. Por exemplo, adicionando entrega direta em domicílio ou personalização do produto. O importante é perguntar ao público se eles valorizam a nova proposta, para validar nossas hipóteses.
- b) Transfira a oferta para um formato massivo que implique menos presença. Um exemplo é passar de formação presencial para a geração de conteúdo online, onde os alunos paguem menos, mas que um número maior de pessoas, de todo o mundo, possa participar desses cursos.
- c) Aumentar a disposição para pagar e torná-lo massivo ao mesmo tempo. Esse é o melhor dos cenários, mas nem sempre é possível, pois depende da natureza da oferta e de suas limitações naturais. Uma forma de alcançá-lo são as coleções de luxo de livros e LPs (versão para colecionador), ou quando um artista underground passa de tocar em pequenos bares para encher grandes salas de teatro, graças ao trabalho de posicionamento de marca e aumento de seguidores.

Se a Disposição a Pagar for baixa, então nossa oferta deverá ser massiva/padronizada.

Se a Disposição para Pagar for alta, então nossa oferta deverá ser exclusiva/personalizada

Quando o mercado se expande

Já sabemos que o Quadrante 4 é o mais difícil e escasso, porém mágico. Atingir esse patamar é sinal de que o mercado se expandiu, e isso acontece quando está amadurecido, há crescimento e está numa posição melhor.

O mercado se expande quando o público está disposto a pagar mais do que pagou, gerando um alongamento vertical da Pirâmide de Públicos, excedendo sua própria altura

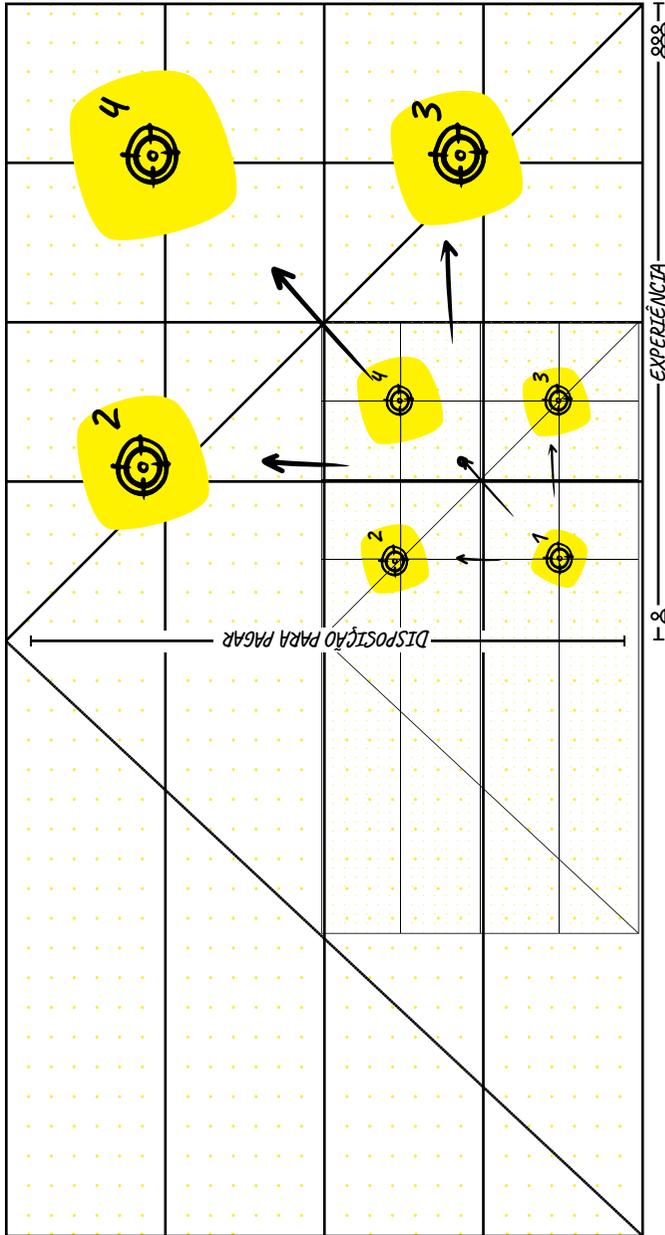
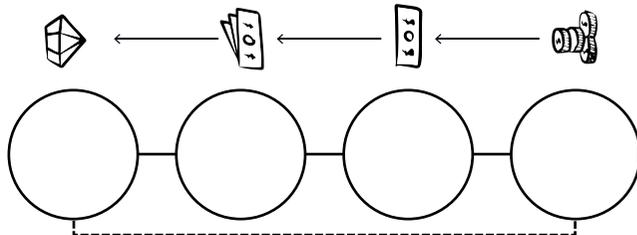
Também há expansão quando o número de públicos em cada nível da pirâmide aumenta, criando crescimento horizontal e anunciando que mais pessoas estão dispostas a pagar por nossas ofertas. Nos dois casos, o resultado é o mesmo: Aumento da Receita.

A expansão pode advir do crescimento da Disposição para Pagar, do Aumento de Públicos ou de ambos ao mesmo tempo, o que se reflete quando as ofertas passam para o quarto quadrante.

Mapa ESTRATEGIA RADIAL

UNIDADE CRIATIVA:

DATA:



Como provocar a Expansão de Mercado?

Não existe uma fórmula mágica para isso, mas certas ações podem ser tomadas.

Vamos revisar agora as que já foram apresentadas neste livro:

- **Fortalecer constantemente a conexão emocional.**
Quanto mais forte e intensa a conexão com o público, maior é a Disposição para Pagar.
- **Desenvolver propostas que o público valorize.**
O exercício constante melhorará o conhecimento dos interesses de nossos seguidores, sendo cada vez mais assertivo com as ofertas.
- **Desenvolver recompensas que desencadeiam desejo.**
Devemos expandir o sentimento de pertencimento que provocará a fidelização.
- **Agregar valor periodicamente.** Devemos agregar valor como um exercício dinâmico de conversão, com o objetivo de mobilizar o público, subindo para outros níveis da pirâmide.
- **Seja honesto e autêntico.** São características valorizadas. Se você não for autêntico e honesto, o público vai perceber e causará rejeição.
- **Explorar os públicos.** Identificar seus interesses, suas diferentes disposições para pagar, estimar a quantidade de públicos por nível da pirâmide. Lembremos que a nossa fonte de renda direta é o público e não o nosso trabalho.
- **Diversificar.** Gerar ofertas para cada Nível da Pirâmide. Não fazer isso é uma aberração estratégica.
- **Construir experiências cada vez mais exclusivas.** É a aposta vertical da monetização, onde apesar das poucas vendas, se consegue um alto valor no preço.

- **Gerar produtos cada vez mais massivos.** Ao contrário do que foi dito acima, você também pode apostar horizontalmente com ofertas massivas e escaláveis, que permitem replicabilidade sem custos adicionais, como a venda de mp3, pdf ou qualquer conteúdo digitalizado.

Assim como é possível expandir um mercado, também podemos contrair o mercado. Isso ocorre quando tomamos más decisões ou simplesmente com o desgaste natural e a chegada de novas unidades criativas. O mercado é temperamental. Pode nos abençoar com uma explosão viral nas redes sociais, assim como pode nos reduzir com a entrada de um concorrente que se torna moda. É preciso estar atento, sempre em movimento, construindo novas ofertas e agregando valor. Leve em consideração que uma conexão emocional saudável alcança um cantinho no coração do público. Nosso trabalho é cuidar dele, agradecê-lo e mantê-lo.

Estrutura Radial no trabalho colaborativo

Sempre acreditei no trabalho colaborativo como um amplificador de benefícios e oportunidades, mas, no decorrer desta pesquisa, fomos descobrindo, inclusive, que ele é muito necessário e eficiente.

Percebemos que é a melhor maneira de alcançar impacto nas empresas criativas, pois aqui o trabalho colaborativo atinge resultados equivalentes aos das grandes empresas de investimento.

Os espaços colaborativos normalmente unem as peças dos diferentes elos nas cadeias de valor, muitas vezes por setor criativo, incentivando a conexão entre empreendedores e projetos complementares ou *matchmaking*.

No mundo criativo, mais do que em muitos outros setores produtivos, os talentos movem-se por incentivos além do dinheiro, e esses impulsos podem ser a co-criação, a confiança, as estruturas organizacionais horizontais, a troca e admiração por outros agentes criativos, entre outras razões.

Além disso, o trabalho colaborativo é mais democrático, pois reduz o controle de um ator dominante sobre os outros e permite uma melhor distribuição dos benefícios econômicos do grupo.

Apesar desses benefícios, em *“Empreender em un Futuro Naranja”*, do BID 2018⁵⁰, 7,7% dos empreendedores criativos trabalham em espaços colaborativos. Destes, 75% afirmam que é um local de trabalho apropriado.

O empreendedorismo sob modelos de diversificação requer muito suporte técnico e, trabalhando em colaboração, poderemos alcançá-lo.

⁵⁰ Publicação eletrônica do Banco Internacional de Desenvolvimento, BID. Referenciada à nota de rodapé n.º 3.

Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), na América Latina e no Caribe, existem mais de 320 organizações que hospedam empreendedores criativos. Busquemos o nosso espaço.

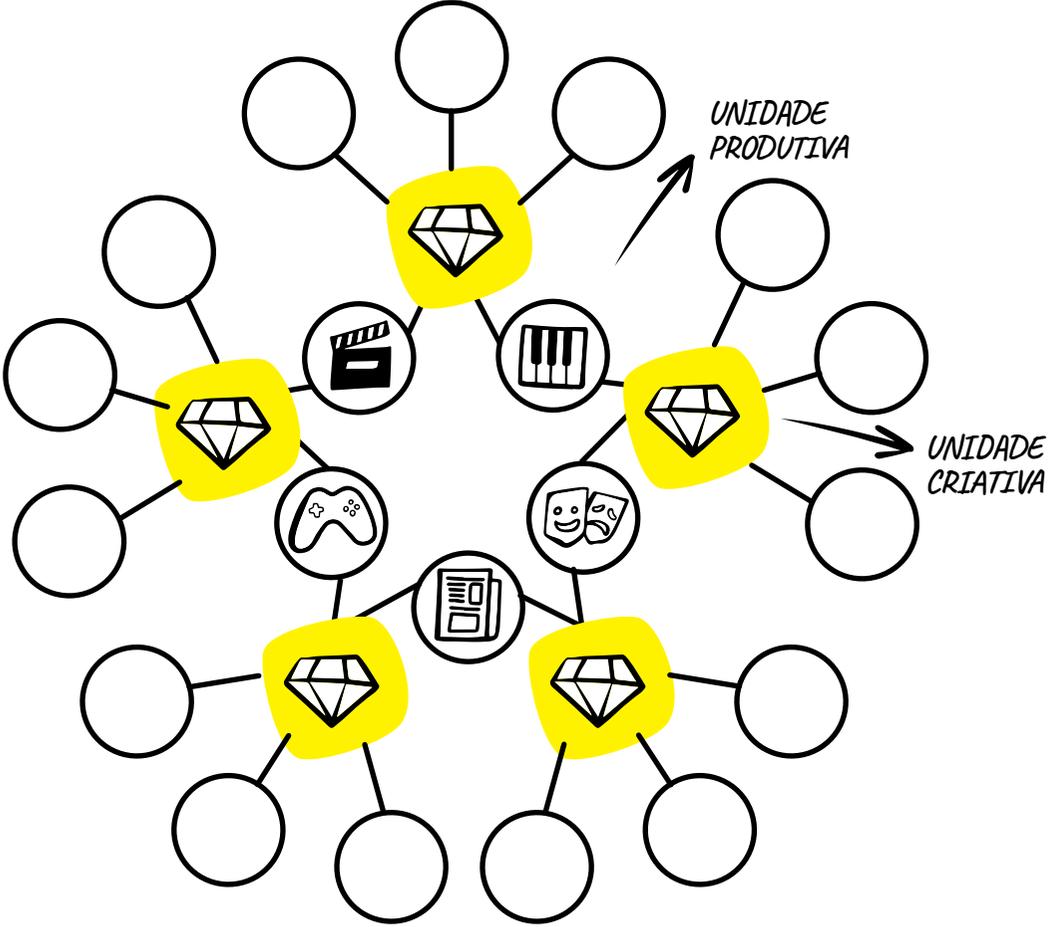
O trabalho colaborativo nos permite desenvolver as diferentes ofertas de nossa Estratégia Radial, compartilhando recursos de desenvolvimento e produção com outras pessoas.

Imaginemos uma unidade criativa que seja um personagem para um público infantil. Se caso já possuímos o talento de design, podemos conseguir no espaço colaborativo artistas audiovisuais, músicos, roteiristas e outros talentos que permitam o desenvolvimento de diferentes ofertas. Ao mesmo tempo, o criador desse personagem pode apoiar o design de produtos de outras unidades criativas que abrigue esse ambiente colaborativo.

Um espaço de trabalho colaborativo especializado em criatividade poderia apostar na hospedagem de empreendedores, onde cada projeto investido conte com 2 características fundamentais:

- a) Ter uma unidade produtiva criativa (design, audiovisual, literária, musical, etc.) complementar aos demais projetos;
- b) Ter, pelo menos, uma Unidade Criativa para desenvolver no grupo de projetos.

La administración de estos espacios colaborativos A administração desses espaços colaborativos pode oferecer os recursos jurídicos, administrativos e comerciais para o desenvolvimento das ofertas de cada Unidade Criativa e, assim, participar da receita gerada por seus empreendedores. Eles trabalhariam com uma estrutura que permita alcançar vendas para cada unidade criativa, construindo canais comuns de difusão e distribuição para as empresas, sincronizando os esforços e o uso de recursos. Muito parecido com o que está acontecendo hoje, mas agregando as potencialidades da Estratégia Radial como estrutura organizacional.



Portfólio de Unidades Criativas para investidores

Os pontos que vimos até aqui nos leva, inevitavelmente, a pensar em como os fundos de investimento participariam dessas estruturas radiais.

Não fomos suficientemente interessantes para que os grupos de investimento pudessem ver os benefícios de investir em empreendimentos criativos. Essa falta de comunicação significa que os indicadores para o investimento estão altamente direcionados às empresas de tecnologia ou de produção. Para uma região como a América Latina, onde a economia tem sido dominada pela exploração de recursos naturais, a identificação métrica de benefícios econômicos gerados pelo talento de um agente criativo é ainda muitas vezes incompreensível por grande parte dos investidores.

Um relatório da Contribution of the arts and culture industry to the UK economy⁵¹ afirma que:

- O ROI (Retorno Sobre o Investimento) público é equivalente a 5 vezes.
- O consumo de Cultura e Entretenimento aumenta 22,9% a cada 2 anos.

Esses dados justificam um mercado atraente para os investidores ingressarem nas Indústrias Criativas. Mas o conceito que eles mais procuram é a escalabilidade, amplamente reconhecida, nas empresas de Tecnologia.

Aqui estão alguns denominadores comuns entre empresas de tecnologia e empresas criativas:

- O sucesso das tecnologias da informação depende em grande parte dos conteúdos criativos. Plataformas de long tail, como Spotify, Youtube, Netflix, Google Play e muitas outras, funcionam graças aos conteúdos criativos nelas presentes.

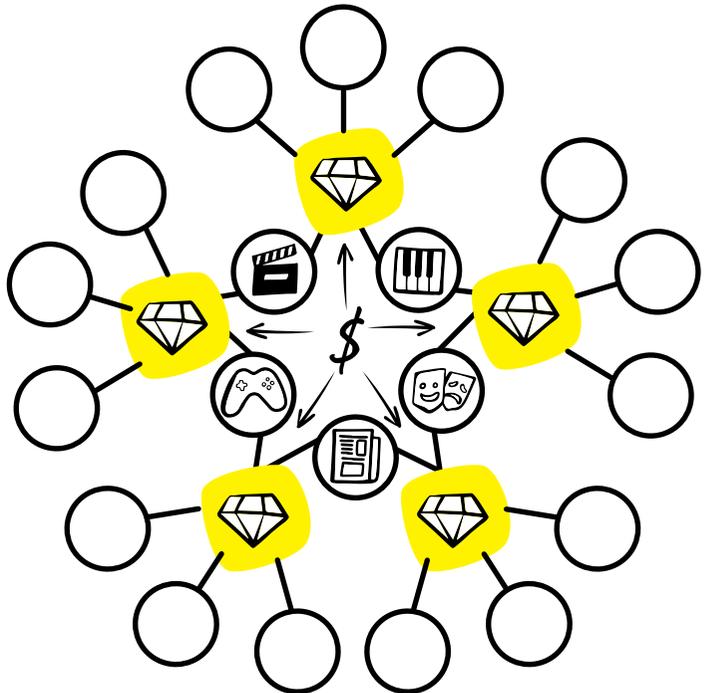
⁵¹ Contribution of the arts and culture industry to the UK economy. Report for Arts Council England, abril/2019.

Os conteúdos digitais são a outra metade do negócio em tecnologia.

- escalabilidade buscada pelos investidores em empresas de tecnologia também é buscada pelas empresas criativas por meio de propriedade intelectual. Tem dúvida? se pergunte quantas vezes a história de Harry Potter foi vendida, em seus mais diferentes formatos.

A partir da concepção da Estratégia Radial, um grupo de investimento poderia ativar seus fundos de capital de risco apostando em projetos que possuam Unidades Criativas com importantes conexões emocionais com seus públicos. É o que as agências de licenciamento fazem quando decidem investir numa marca ou numa Unidade Criativa.

Um cowork de empresas criativas com Estrutura Radial permitiria investimentos em portfólios de Unidades Criativas, o que aumenta as chances de sucesso e reduz o risco de investimento.



Antes de me despedir

Gostaria de compartilhar algumas considerações finais que, se tivessem sido expressas antes, não teriam sido melhor compreendidas do que agora, no final.

Muitas vezes converso com artistas que têm o conflito de criar "pensando no público", mesmo quando essa criação não seja capaz de gerar renda o suficiente para pagar suas contas e necessidades básicas. Pois bem, minha recomendação é que você separe o campo criativo projetado para o público pagante ou empresa que busca soluções criativas do campo criativo do artista que se expressa por 'amor à arte' e livre da influência de seus públicos. Ambos sujeitos criativos podem viver numa mesma pessoa, onde um consegue financiar o outro. E este, nutre espiritualmente o primeiro. Não somos apenas pai ou apenas filho. Não buscamos apenas som ou apenas silêncio. Temos várias dimensões pessoais e vivemos com dualidades sem precisar entrar em conflito com elas.

Quando declaro que a diversificação é um fenômeno natural e uma prática recorrente em empresas criativas, é para explicar que não inventei nada, apenas sistematizei para que ela seja usada por outros agentes criativos. Talvez a principal descoberta de tudo isso tenha sido a Unidade Criativa, a qual demos protagonismo. E dela, demonstrar a enorme contribuição na Construção de Propostas de Valor para os públicos. Está na hora de revelar esta Unidade Criativa para protegê-la dos direitos intelectuais que a orbitam. A Unidade Criativa é e será a alma de todo agente criativo que interage com os seus públicos.

Concluimos este livro assumindo que ainda podemos descobrir novos horizontes, perspectivas e estratégias válidas para melhorar o trabalho de todos os empreendedores criativos do mundo, mas com uma visão profundamente conectada à nossa terra latino-americana, por isso é provável que nos vejamos novamente em futuras ocasiões derivadas desta Estratégia Radial.

De minha parte, ficarei satisfeito se, com este livro, conseguirmos que os criativos visualizem seu bem-estar econômico radialmente. Que, no momento da criação, eles pensem nas diferentes ofertas potenciais que sua obra poderia proporcionar.

*PENSA RADIAL
E DIVERSIFICA
TUA OFERTA!*



Agradecimentos

São muitas as pessoas que me deram apoio, que suportaram as minhas conversas monotemáticas e que me proporcionaram ideias, conceitos e também espanto.

Agradeço às minhas filhas, aos meus pais e à minha família em geral por acreditarem neste projeto como minha grande aposta de vida.

À Elayne Bione, por toda a sua escuta, reflexões e paciência que ela, com amor, dedicou ao livro e ao seu autor.

Agradeço à Eduardo Parod por sua grande contribuição conceitual a partir de seus estudos de epistemologia e cabala. Ao meu amigo Felipe Buitrago que, desde o início, incluiu a Estratégia Radial nos conteúdos para a Rota do Empreendedorismo Criativo, na Colômbia.



À equipe do PNUD Colômbia, por acolher em suas práticas e conteúdos a Estratégia de Rádio, com a qual trabalhamos em 5 regiões do país.

À minha equipe do Planeas.com, que colocou fé, ouvidos e design no que é a estratégia radial desta Estratégia Radial.

Tantos amigos na América Latina que acreditaram nessa metodologia antes que ela estivesse completa.

Em particular, a Andrés Gribnicow, Sebastián Ladrón de Guevara, Paulo Mercado, Ernesto Piedras e Gabriel Turielle.

Aos amigos e amigas do Brasil; Ana Carla Fonseca, à Guila Calheiros, à equipe Proa Cultural, à produtora Mister Plot e aos criadores do Mundo Bitá por confiar e se interessar em nosso conteúdo.

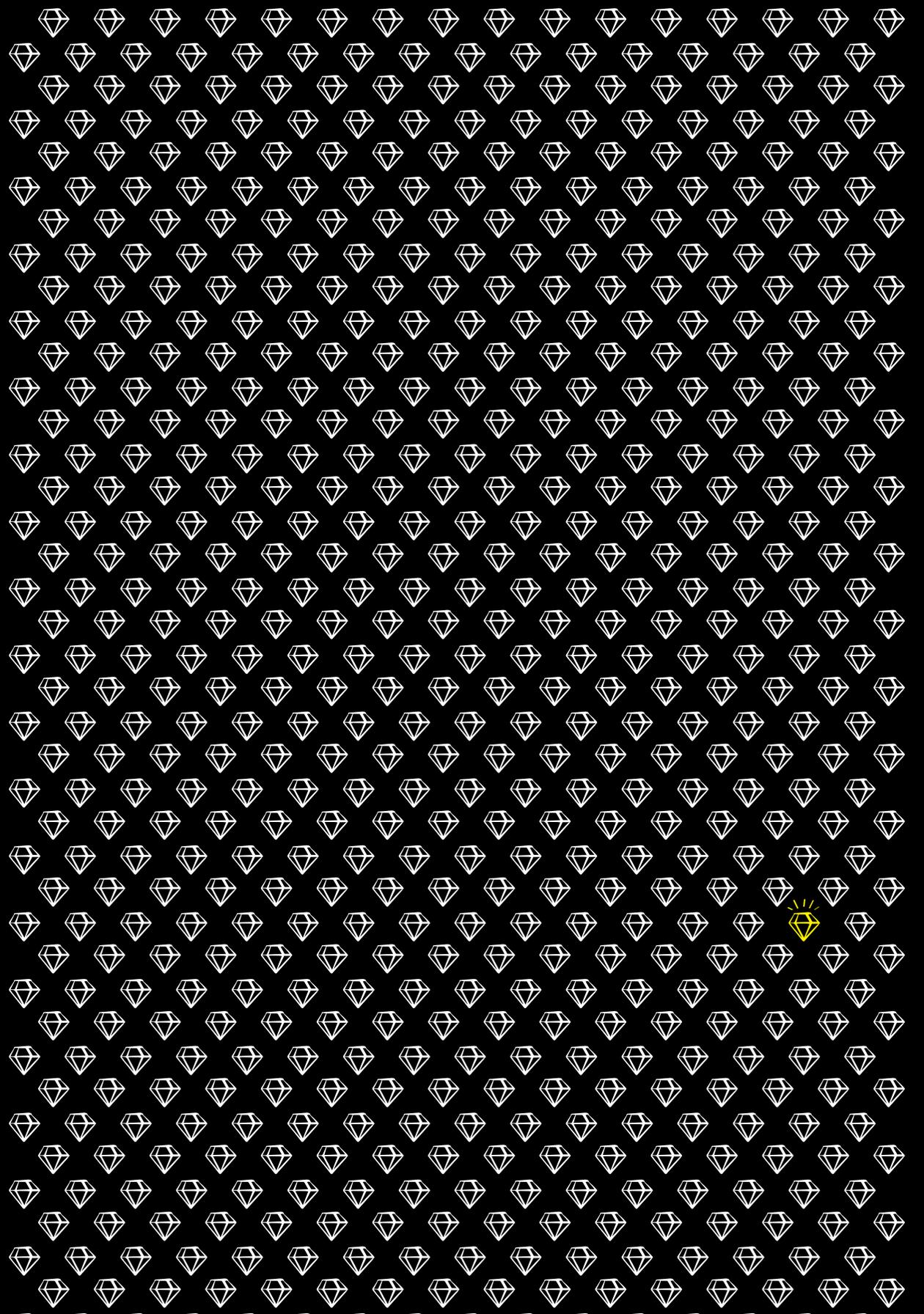
Agradeço às instituições de ensino superior que confiaram que a Estratégia Radial era um conteúdo valioso para os seus alunos: Universidade de Buenos Aires (Argentina), Universidad de Guadalajara (México), Universidad Alberto Hurtado (Chile), Instituto Profesional ARCOS (Chile), Universidade Católica de Pernambuco (Brasil) e Universidade Pascual Bravo (Colômbia).

Agradeço à equipe de profissionais que materializou este livro. Cotee Santibáñez, com ilustrações, design e diagramação; Elayne Bione, na tradução para o português; Emiliano Aguayo, na edição; Santiago Ramírez, na locução de audiolivros e José Manuel Muñiz, no suporte jurídico. E, claro, agradeço aos mais de 250 criativos que participaram dos cursos e mentorias, experiências que permitiram o amadurecimento desta Estratégia Radial.



1. Abundancia: El Futuro es mejor de lo que piensas, del Dr. Peter Diamandis y Steven Kotler (2012)
2. Blue Ocean Strategy, Cham Kim y Renée Mauborgne (2005)
3. Caracterización de Industrias Culturales y Creativas de Bogotá (2018)
4. Contribution of the arts and culture industry to the UK economy. Report for Arts Council England, April 2019.
5. Creative Conspiracy: The New Rules of Breakthrough Collaboration. Leigh Thompson (2013)
6. El Error de Descartes. Antonio Damasio (1995)
7. Emprender Un Futuro Naranja (Bid 2018)
8. Global Innovation Index de Ompi (2018)
9. Innovation Startups And Intellectual Property Management. Strategies And Evidence From Latin America and Other Regions. Ignacio de León y José Fernández Donoso. Editorial Springer (2017)
10. La Economía Creativa. Una Guía Introductoria. John Newbiggin (1998)
11. La Economía Long Tail. Chris Anderson (2008)
12. La Expresión de las Emociones. Charles Darwin (1872)
13. La Miopía en el Marketing. Theodore Lewit, Harvard Business Review (1960)

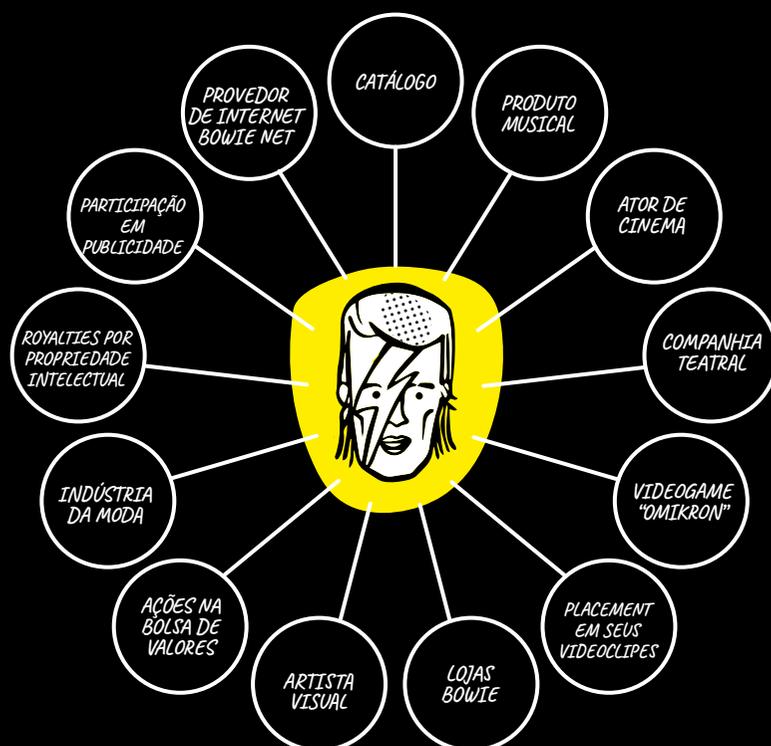
14. Las Neuronas Espejo. Los Mecanismos de la Empatía Emocional. Giacomo Rizzolatti y Corrado Sinigaglia (2006)
15. Los Líderes Comen al Final: Por qué algunos equipos funcionan y otros no. Simon Sinek, Empresa Activa (2015)
16. Monetization of Copyright Assets by Creative Enterprises Creative Industries. Ompi (2013)
17. Outliers. Porque unas personas tienen éxitos y otras no. Malcolm Gladwell (2012)
18. Prácticas de Emprendimiento Creativo y Cultural en América Latina. Álex Paredes (2015)
19. Roba como un artista. Austin Kleon (2012)
20. The Greatest Magic of Harry Potter: Reducing Prejudice. Loris Vezzali y Dino Giovannini de la Universidad de Medena and Reggio Emilia, Sofia Stathi de la Universidad de Greenwich, Dora Capozza de La Universidad de Padova y Elena Trifiletti de La Universidad de Verona (2014)
21. The Value of Culture: On The Relationship Between Economics and Arts (1995)
22. The Walt Disney Company. Fiscal Year 2018 Annual Financial Report (2018)
23. Tiempos Líquidos. Zygmunt Bauman (2007)
24. Un Best Seller para toda la vida: Cómo crear y vender obras duraderas. Ryan Holiday, Editorial Océano (2019)
25. Universo de Emociones. Rafael Bisquerra, Edición Palaugea (2014)
26. Ventaja Competitiva. Michael Porter (1985)
27. Who am i? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities. Steven Reiss (2002).



Públicos e seguidores outorgam diferentes formas de **retribuição econômica** aos criadores. Entender esta diversidade implica em desenvolver diferentes ofertas para atender à todos os públicos.

A diversificação é natural em empresas criativas exitosas como Lucasfilm e em criadores como David Bowie.

Foi necessário estudar este fenômeno, decifrá-lo e convertê-lo num método, este que chamamos de **Estratégia Radial**.

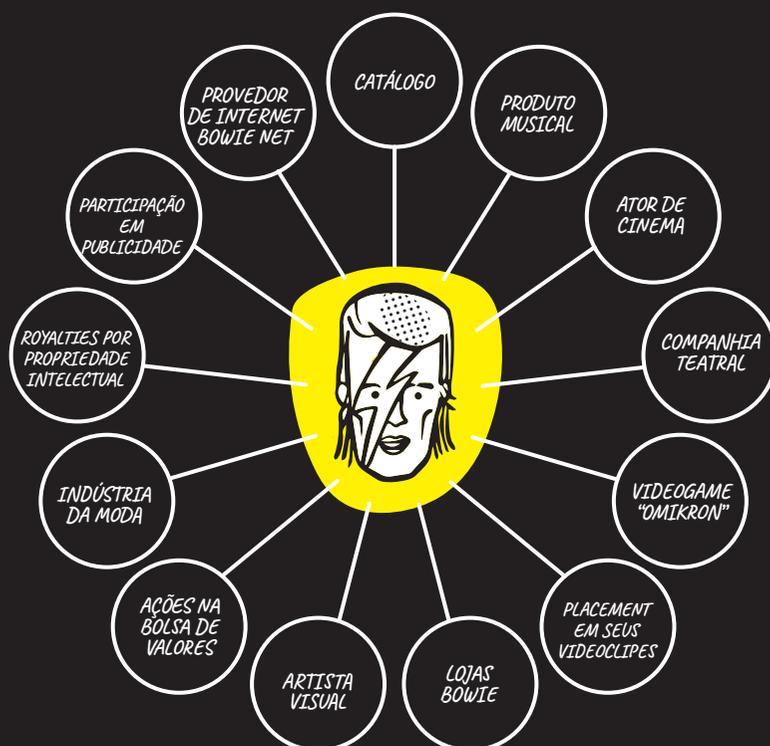


www.estrategiaradial.com

Públicos e seguidores outorgam diferentes formas de **retribuição econômica** aos criadores. Entender esta diversidade implica em desenvolver diferentes ofertas para atender à todos os públicos.

A diversificação é natural em empresas criativas exitosas como Lucasfilm e em criadores como David Bowie.

Foi necessário estudar este fenômeno, decifrá-lo e convertê-lo num método, este que chamamos de **Estratégia Radial**.



www.estrategiaradial.com