



VIII CONGRESSO NACIONAL DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

# ANÁLISE ESTRATÉGICA E DE MERCADO DO SETOR DA MÚSICA: UM ESTUDO DE CASO EM UM SELO MUSICAL

**MARIA CLARA LIPPI**

(CEFET/RJ)

**LETHÍCIA MALLET VIVAS**

(CEFET/RJ)

**Vanessa Valladares Muniz**

(CEFET/RJ)

## **Resumo**

*Considerando a limitação da literatura acerca da indústria da música e a constante mudança a que esta se encontra submetida pelo ambiente que a cerca, este artigo se propõe a elucidar a organização e estrutura de um selo musical e estudar seu posicionamento estratégico. Com isso, a pesquisa buscou ainda ampliar o arcabouço conceitual existente acerca da organização “selo musical”. A pesquisa se utilizou de ferramentas clássicas das escolas de estratégia e aprofundou-se no estudo particular das atividades geradoras de valor do selo. A conclusão indica o potencial deste tipo de organização para a dinâmica de mercado atual da indústria da música.*

*Palavras-chaves: Selo Musical, Indústria da Música, Estratégia*

## Introdução

Segundo levantamento do SEBRAE realizado com base em dados do IBGE, do Ministério da Cultura e de entidades e especialistas ligados ao setor “as atividades de criação, produção, difusão e consumo de bens e serviços culturais representam, hoje, o setor mais dinâmico da economia mundial e têm registrado crescimento médio de 6,3% ao ano, enquanto o conjunto da economia cresce 5,7%.” (SEBRAE, 2008)

Em função desse cenário vislumbra-se a importância de explorar este setor de modo mais aprofundado. No caso deste trabalho, optou-se pelo estudo específico de um ator constituinte da cadeia da música: o selo musical. Esta escolha vincula-se à importância recente assumida por este tipo de organização para a dinâmica de funcionamento da indústria de produção e gravação musical.

Nesse sentido, o trabalho apresenta as principais características do selo musical estudado e a configuração de sua estratégia competitiva. A seguir, avalia-se o comportamento do ambiente e do setor no qual a empresa estudada está inserida e, a partir da construção de sua cadeia de valor, são analisadas as principais atividades que ampliam a disposição ao consumo, bem como os seus custos associados.

## Objetivo

O presente artigo se propõe a estudar e analisar o posicionamento estratégico de uma organização inserida na cadeia da música no Brasil. Além disso, e não menos importante, pretende-se contribuir para incremento do arcabouço conceitual relacionado ao referido setor, uma vez que este tipo de conteúdo apresenta-se relativamente escasso na literatura.

## Método

O presente trabalho é fruto de um estudo de caso realizado em um selo musical do Rio de Janeiro, atuante no mercado de música de MPB (Música Popular Brasileira). O Estudo de Caso é um método de investigação que tem como característica principal analisar de forma aprofundada uma determinada realidade. Os estudos de caso “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” (YIN, 2005).

Para organizações como o selo musical em que o objeto de investigação é complexo e necessita de uma visão geral do contexto, Dubé & Paré (2003) recomendam a utilização do Estudo de Caso. Eisenhardt (1989) adiciona ainda que, em estágios iniciais da pesquisa em um tópico, a utilização deste tipo de pesquisa é bastante adequada.

A abordagem adotada foi qualitativa, baseada em entrevistas com profissionais diretamente envolvidos na gestão da referida organização. Por motivos de confidencialidade, o nome da organização estudada não será evidenciado neste trabalho, e será referida como empresa ou selo REX.

De modo a atender o objetivo pretendido para a pesquisa, a **Erro! Fonte de referência não encontrada.** ilustra o método de trabalho utilizado. Cabe ressaltar que a referida figura também representa uma visão geral da estrutura e organização do artigo.

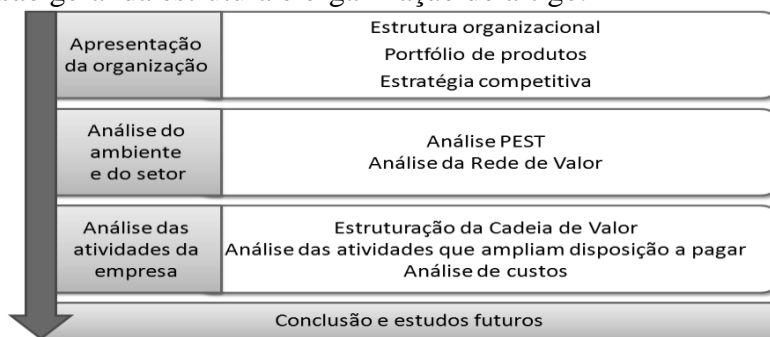


Figura 1: Método de Trabalho

## Revisão bibliográfica

Este tópico é destinado à exposição do arcabouço conceitual necessário para execução da pesquisa e seu método (apresentado na Figura 1).

## Mercado da Música Brasileira e os Selos Musicais

O objeto deste trabalho é um selo musical. Primeiramente, vê-se a necessidade de esclarecer o que representa o selo musical na cadeia da música. A escassez de literatura sobre o tema dificulta esta definição, que atualmente é mais encontrada em *blogs* específicos e estudos sobre a música independente. O nome selo é a tradução de *label*, termo em inglês utilizado para discriminar divisões que cuidam de estilos musicais de uma gravadora.

Segundo estudo realizado em 2008 pelo SEBRAE em parceria com a ESPM acerca do mercado interno da música independente, “o formato de selo é aquele em que existe uma unidade de tema, gênero ou filosofia que une trabalhos de diferentes artistas, indicando valores e idéias similares que permeiam todas as músicas.” De forma simplificada, o selo é um mecanismo que objetiva representar um ou mais artistas no Mercado, além de gerenciar as operações nas quais estes se encontram envolvidos. O mesmo estudo aponta uma elevada participação dos selos musicais independentes no mercado da música. São mais de 400 empresas de portes variados (micro e pequenas empresas, na sua maioria) divididas em diferentes segmentos de mercado.(SEBRAE, 2008)

## Estratégia

### 1.1.1 Matriz BCG

Esta ferramenta fornece um modelo de análise quanto ao equilíbrio do portfólio de produtos, que uma vez posicionados em uma matriz cujos eixos são a taxa de crescimento do mercado (eixo vertical) e a posição relativa no mercado (eixo horizontal), podem ser classificados como *stars*, *cash cows* ou *question marks*.(CARVALHO, 2008)

Como os produtos *cash cows* são os que libertam meios para financiar os outros, a empresa deve procurar manter uma quantidade suficiente destes produtos para poder financiar o crescimento de novos produtos, que estão, em geral, nas categorias *stars* e *question marks*.(CARVALHO, 2008)

Em seguida, apresenta-se uma breve descrição dos quatro quadrantes:

Quadrante	Descrição
<i>Question Marks</i>	Produtos com baixa penetração em mercados com altas taxas de crescimento. Geralmente, tais produtos necessitam altos investimentos para conseguirem um melhor posicionamento no mercado.
<i>Stars</i>	Produtos com alto grau participação em mercados com altas taxas de crescimento. São produtos bem sucedidos tendo alcançado maior participação num mercado promissor. Não geram, necessariamente, lucro, pois ainda precisam de altos investimentos para se manterem bem posicionados em relação à concorrência. Proporcionam destaque e prestígio para a organização.
<i>Cash Cows</i>	Produtos com elevada penetração em mercados com baixa taxa de crescimento. Geralmente, são produtos que mantiveram sua alta participação em mercados que se tornaram maduros. Com isso, o lucro gerado pode, por muitas vezes, superar os recursos necessários para mantê-los, disponibilizando assim, recursos para produtos <i>question marks</i> .
<i>Dogs</i>	Produtos com baixo grau de participação em mercados com baixas taxas de crescimento, em fase de maturidade tendendo para o declínio. Muitas vezes não geram lucro e ainda podem vir a ocasionar prejuízos. Mantê-los na linha de produtos só será necessário quando a sua presença é relevante ao mix de produtos ou para alavancar a venda de outros produtos em melhores condições.

Tabela 1: Descrição dos quadrantes da matriz BCG

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

### 1.1.2 Análise PEST

Para compreender a influência do macro ambiente nas organizações e sua extensão, a análise PEST provê um estudo das forças chave que atuam em dado mercado a partir dos pontos de vista político, econômico, social e tecnológico. (JOHNSON & SCHOLLES, 2006). Dessa forma, torna-se possível identificar que fatores podem ser controlados pela organização para mitigar possíveis influências negativas, bem como as oportunidades que podem estar sendo ofertadas pelo ambiente de entorno e devem, portanto, ser aproveitadas.

### 1.1.3 Rede de valor

A estrutura da Rede de Valor se propõe a complementar a análise das cinco forças competitivas de Porter por meio da introdução de novos atores à discussão estratégica.

Segundo Guemawhat (2007), a mais bem-sucedida tentativa de inserir novos tipos de participantes está representada pela estrutura concebida por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, em que estes adicionam o papel do que chamam de “complementadores”. Os complementadores são considerados a figura inversa aos concorrentes, sejam estes últimos produtos substitutos, novos entrantes ou concorrentes já existentes no mercado.

### 1.1.4 Cadeia de Valor

Segundo Porter (1989, p.31), “a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” Para ele (1989, p.33), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores...”

Dessa forma, o autor agrupa as atividades da organização em dois tipos macro: Primárias e de Apoio, classificando-as da seguinte forma, como mostra a Tabela 2.

Atividades	Tipos de atividade	Definição: “Atividades associadas a...”:
Atividades Primárias	Logística Interna	Recebimento, armazenamento e distribuição de insumos
	Operações	Transformação de insumos em produto final
	Logística Externa	Coleta, armazenagem e distribuição do produto aos compradores
	Marketing e Vendas	Promoção da satisfação do cliente e indução à compra
	Serviços	Oferta de serviços com intuito de ampliar ou manter o valor do produto
Atividades Secundárias	Infra-estrutura da empresa	Administração da organização como um todo
	Gestão de recursos humano	Recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração de pessoal
	Desenvolvimento da tecnologia	Melhoria do produto e/ou processo
	Aquisição	Compra de matéria-prima, suprimento e outros itens consumíveis, além de máquinas e equipamentos

Tabela 2: Atividades que compõem a Cadeia de Valor

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

## Apresentação da empresa

O REX (selo musical) trabalha com 2 (dois) artistas e possui parceiros e contratados que são, de fato, os responsáveis pela execução das atividades que circundam a carreira e operações do artista. O REX encontra-se inserido no mercado por meio de, principalmente, realização de shows, venda de CDs e DVDs, e venda de música digital. Em geral, seus consumidores são pessoas que apreciam o gênero musical MPB e/ou algumas características do artista. Sendo assim, as atividades desempenhadas pelos atores estão em função do público e dos produtos fornecidos.

## Estrutura organizacional do Selo

Para melhor entender o contexto atual da organização, se faz necessário narrar seu processo de concepção. Em 1999, antes da criação do selo, uma de suas cantoras (denominada “A”) foi lançada e contratada por uma grande Gravadora. Rapidamente, “A” tomou grande dimensão em termos de público no cenário nacional da MPB e, em 2008, lançou em conjunto com novo álbum ao vivo, seu próprio Selo Musical (REX). A partir deste momento, essa nova organização assumiu a estrutura já descrita neste trabalho, lançando, em 2010, sua primeira artista no mercado – “B”. Apesar de “B” se configurar como a segunda artista vinculada ao selo, este foi seu primeiro lançamento, uma vez que “A” foi lançada pela referida Gravadora. Ainda, vale acrescentar que “B” possuía carreira fora do Brasil. No entanto, seu novo álbum foi produzido e lançado no mercado brasileiro pelo selo, uma vez que “B” direcionou sua carreira para este mercado.

Nesse sentido, o grupo abordará como Corporação o selo REX e as artistas “A” e “B” como seus Negócios, porém levando em consideração que “A” é a proprietária da empresa e a grande responsável pelas tomadas de decisão. Na estrutura das unidades de Negócio, existe a mesma segmentação por produtos. Esta última divisão não foi adotada para definição das unidades de negócio pois todas as decisões estratégicas do Selo são direcionadas aos artistas e não nas diferentes formas de “vendê-lo”. Desta forma, a Figura 3 ilustra a estrutura corporativa e de negócios do Selo, de acordo com as informações extraídas das entrevistas.

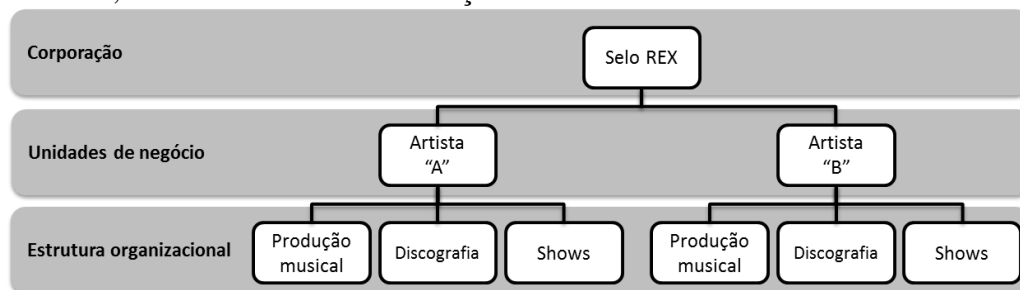


Figura 3: Estrutura organizacional do Selo

## Portfólio de produtos e serviços

Conforme já mencionado, o Selo musical gera CDs e DVDs, Show, e Música digital para seu público. Assim, de modo a identificar o papel de cada um deles para o negócio do Selo, utilizou-se a matriz BCG, conforme ilustrado na Figura 4. Cabe ressaltar que esta é aplicável a ambas as unidades. Ainda nota-se que os produtos estimulam o consumo do outro. Uma vez que um indivíduo assiste ao show, passar a ter vontade de comprar o DVD e quando um outro escuta uma música no rádio ou pelo CD pode passar a consumir o show. Um produto divulga e incentiva o consumo do outro.

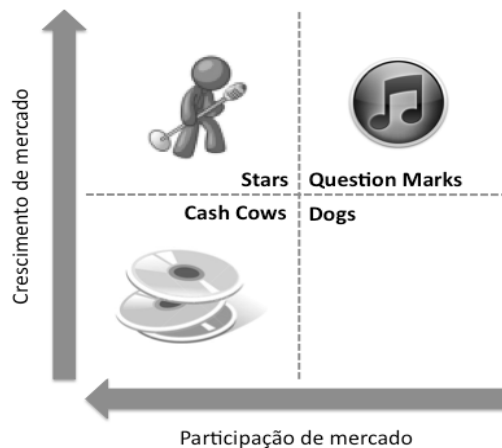


Figura 4: Matriz BGC das Unidades de Negócio

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

O mercado de CDs e DVDs não se encontra em ascensão, apesar da Artista possuir uma boa participação no mercado e certo nível de maturidade. No entanto, este produto não se comporta como principal fonte de geração de receita e nem como a mais estável.

Já a realização de shows destaca-se como o serviço de maior potencial para lucratividade. Em geral, os shows possuem estimativas de lotação de público, com pouca relação com o local que o mesmo é realizado. Dessa forma, pode-se dizer que, caso a artista realizasse shows com mais frequência, lotaria mais casas de show e ampliaria sua geração de receita.

Por fim, o Mercado de Música Digital no Brasil ainda é bastante limitado no que tange o volume, visto que há uma restrição cultural para consumo. Mesmo assim, os artistas do selo ofertam e vendem sua produção em forma de arquivos de mídia, uma vez que é um mercado promissor (vide experiências de outros países). Dessa forma, pode-se concluir que atualmente a participação desse produto no mercado é baixa, porém existe grande potencial de crescimento do mesmo.

## Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva da artista se baseia na diferenciação. A cada dois anos, em média, a artista lança um novo álbum, com uma nova coletânea de músicas, nova turnê, etc. O preço dos CDs e DVDs acompanha a média dos grandes *hits* (ANDERSON, 2008) e seus shows são estabelecidos com preços acima da média. Em relação a estes últimos, vale destacar que existe grande demanda de convites para realização de show em casas de show de grande patamar no país e, ainda, a artista possui grande poder de barganha em relação a estas. Na última turnê da artista, houve o acréscimo de mais um serviço: antes do início do show, houve uma exposição de quadros pintados pela Artista. Os mesmos estavam à venda e o retorno das vendas destinou-se parcialmente a uma instituição de apoio a jovens diabéticos, o que traz um certo apelo de publicidade, uma vez que responsabilidade social é um valor apreciado nas empresas brasileiras. Além do foco de diferenciação do artista e seus produtos, as unidades de negócio possuem uma estrutura operacional e de custos enxutas. Os custos atribuídos ao selo são referentes, em sua grande representatividade, aos valores fixados nos contratos. Tal estratégia garante excelência de desempenho, dado que os responsáveis pelas atividades geradoras de valor são especialistas

nestas, tendo baixo custo operacional e, ainda, contratos com estímulos “ganha-ganha”. Se a divulgação e venda de ingressos para um show tem sucesso, tanto o selo quanto a empresa responsável pela atividade, como a produtora executiva (com atividades que impactam e são impactadas por esta) são beneficiadas e, no limite, a gravadora que também possui interesses em divulgar um show, mesmo que não tenha ganhos diretos (a divulgação e o show propriamente dito rebatem na publicidade do álbum, e possivelmente nas vendas, as quais possuem uma parcela de direito da gravadora). Essas alianças possuem valor considerável para manutenção do sucesso da estratégia e das operações do negócio.

Num segundo plano, porém não menos importante, há um grande incentivo na organização por inovação e aprimoramento da performance em show e na produção musical, que possui caráter bastante diferenciado e único no mercado. Os aparelhos utilizados são de posse da organização e possuem tecnologia de ponta. Na parte de criação, existe grande investimento dos artistas e músicos para geração de novas composições e arranjos, ou até transformação de letras já de sucesso. Assim, é possível garantir o ciclo de reformulação e lançamento de álbuns citado no início deste tópico.

## Análise do ambiente e do setor

Uma vez que a organização está exposta às mudanças e variações do ambiente externo, sua operação, conseqüentemente, sofre impactos oriundos dessa influência externa. Nesse sentido, as autoras optaram por utilizar as análises PEST e da Rede de Valor (BRANDENBURGER *et al*, 1996) como ferramentas para análise do ambiente estudado.

### Análise PEST

A partir do levantamento inicial dos fatores que influenciam nas dimensões citadas, foi feita uma priorização dos mesmos em relação a probabilidade de ocorrências e seus impactos na organização, conforme recomendado por NORBURN (1997). Dessa forma, os tópicos 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3 e 6.1.4 a seguir apresentam os fatores tidos com relevantes para o Selo Musical.

#### 1.1.5 Análise Política e Legal

Foram destacados 3 (três) principais aspectos relacionados ao tema que influenciam a atuação de artistas em geral. Estes aspectos encontram-se descritos a seguir, na Tabela 2.

Aspectos relacionados	Descrição
Lei dos Direitos Autorais (Lei 9.610/98)	Esta Lei regula os direitos autorais, entendendo-se sob esta denominação os direitos de autor e os que lhes são conexos. A proteção concedida ao autor poderá aplicar-se às pessoas jurídicas nos casos previstos nesta Lei. O Direito autoral é definido como o direito moral e econômico que o criador tem sob sua obra intelectual, frente a sua reprodução ou reivindicação de autoria. Desta forma, como o artista principal é proprietário do selo, este possui 100% dos ganhos referentes às suas obras. No entanto esse ganho é repartido com a gravadora, que desempenha o papel majoritário de distribuidora e publicitária dos álbuns e demais obras. No caso do segundo artista, os ganhos são fracionados entre este, o selo e a gravadora. (BRASIL, 1998)
Editais públicos para contratação de shows	No Brasil, existem iniciativas de promoção de cultura por parte dos Governos Federal, Estadual e Municipal, sob forma de contratação pública de shows. Esse procedimento se dá por meio de publicação de um Edital, no qual os artistas



	concorrem entre si para serem contratados pelo Governo para execução de um show. Qualquer artista está apto a concorrer, desde que se enquadre no gênero musical que seja demandado e esteja de acordo com o orçamento disponibilizado. No caso dos artistas do selo, houve ocorrência de realização de shows desse perfil, porém não é algo habitual ou frequente.
Associações de produtores, artistas e distribuidores de discos	Existem instituições relacionadas ao Mercado de Música Brasileiro. Dentre elas pode-se citar a Associação Brasileira de Produtores de Disco (ABPD) e o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD). Essas duas instituições são direcionadas ao controle, captação e proteção dos direitos autorais e, conseqüentemente, mais restritos ao âmbito dos CDs e DVDs, a reprodução das músicas em geral (ABPD, 2010; ECAD, 2011). Já no mercado de shows, existe o Sindicato dos Músicos Profissionais, que exige o registro no sindicato como requisito para atuação do artista em casas de shows (SINDMUSI, 2011).

Tabela 2: Aspectos políticos e legais identificados

### 1.1.6 Análise Econômica

Inicialmente foi realizado um levantamento na Internet sobre o mercado da música, principalmente focado na venda de CDs e DVDs. Cabe ressaltar que informações relacionadas à execução e produção de shows são relativamente escassas no referido meio, sendo levantadas, então, junto ao selo estudado, que não possuía dados quantitativos e sim somente percepções sobre o mercado.

Segundo a Associação Brasileira de Produtores de Discos (ABPD), em relação ao mercado de CDs e DVDs, observa-se, por meio do Gráfico 1, a participação de 88% deste em relação aos demais formatos de áudio. Porém, quando se analisa o histórico de vendas desse setor (Gráfico 2), vê-se declínio e conseqüente contratação do Mercado. Nesse sentido, a tendência no comportamento das gravadoras, em específico, é de competirem mais intensamente pelo *market share* do mercado.

Participação dos formatos no mercado

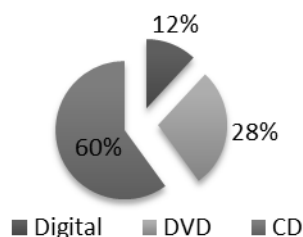


Gráfico 1: Participação dos formatos de áudio no mercado

Fonte: ABPD, 2009

Vendas CD + DVD no mercado (R\$)

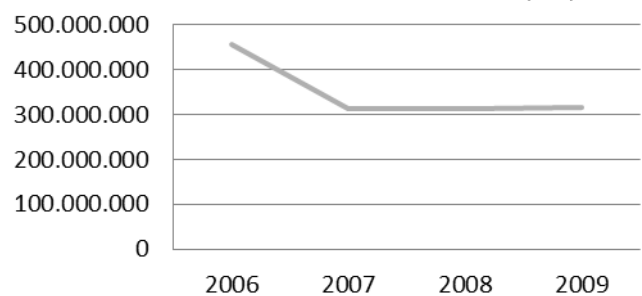


Gráfico 2: Receita de vendas (CD+DVD)

Fonte: ABPD, 2010

Por outro lado, com relação ao posicionamento do mercado de música digital, pode-se observar o Gráfico 3. Em 2006, a ABPD iniciou o levantamento desse tipo de informação. A partir daí, nota-se o início de uma trajetória ascendente nos 3 (três) primeiros anos de análise, com parada

repentina desse crescimento, apesar da receita proveniente da venda deste tipo de produto ser significativamente inferior a de CDs e DVDs.

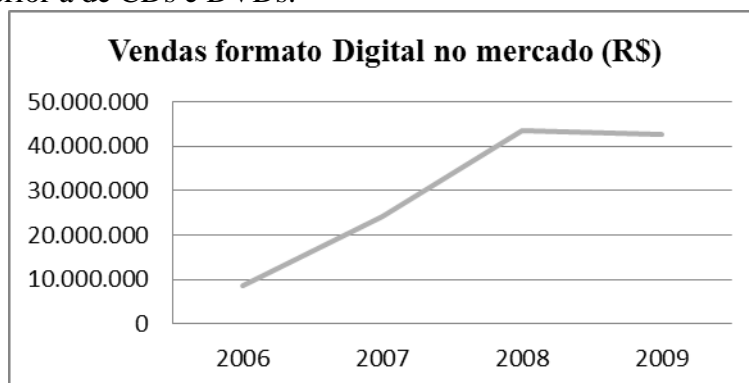


Gráfico 3: Receita de vendas de produtos de áudio digital

Fonte: ABPD, 2010

Cabe ressaltar que esses dados dizem respeito ao Mercado de Música Brasileiro. Não foi possível extrair informações específicas sobre as vendas dos artistas promovidos pelo Selo. Nesse sentido, nas entrevistas realizadas com o contato, foi relatado por este que a quantidade de shows executados pelo artista principal se manteve estável ao longo do tempo, contando com o aumento do valor cobrado por show. Tal fato se dá em função da maturidade deste artista no Mercado de Música Brasileira, uma vez que este foi lançado em larga dimensão em 1999. Já com relação ao segundo artista, observa-se um aumento de ambas as variáveis, em função deste haver iniciado sua carreira no Brasil recentemente.

Por fim, o último aspecto econômico a ser descrito está vinculado ao custo do investimento de instalação de *studios* e aquisição de equipamentos. Estes são altos, porém possuem vida útil extensa, estando sujeita a substituições em função de avanços na tecnologia. No caso do selo, existe capital suficiente para aquisição destes recursos e condizentes com tecnologia de ponta. Nesse sentido, a produção musical e gravação de álbuns é realizada “*in-house*” e os recursos necessários para tal são, em geral, de uso compartilhado entre os artistas do selo.

### 1.1.7 Análise Social

Os aspectos sociais do consumo dos produtos e serviços fornecidos pelo Selo dizem respeito à estabilidade da dimensão do público do gênero MPB, que traz maior confiabilidade de frequência de demanda. Além disso, deve-se destacar a cultura brasileira de consumo de artigos piratas em conjunto com a facilidade de encontro dos produtos musicais no ambiente virtual, que contribuem para redução das vendas de álbuns. O crescimento da produção musical independente também é um fator social presente no mercado. Recentemente, pode-se observar o aumento da quantidade de selos de pequenos artistas, em função das facilidades de gravação “*caseira*” propiciada pelos avanços e difusão tecnológicos (VICENTE, 2005). No entanto, este último fato não repercute em impactos negativos no Selo REX, uma vez que este possui um público de grande dimensão e consolidado. Essas informações são percepções dos gestores da organização, extraídas das entrevistas. Não foram encontrados dados quantitativos que confirmem tais fatos, somente publicações e notícias citadas pelo entrevistado.

### 1.1.8 Análise Tecnológica

Para reduzir a incidência da cópia não autorizada e da pirataria, os selos musicais e, principalmente, as gravadoras, buscam desenvolver mecanismos tecnológicos nos meios de comunicação e nos “discos”. (VICENTE, 2005) Para os artigos físicos, encontra-se em desenvolvimento uma forma de bloquear sua reprodução por meio da criptografia dos dados contidos no material, essa tecnologia também está sendo aplicada para os arquivos digitais. No ambiente de rede, existe um série de softwares e outros mecanismos para rastreamento desses arquivos protegidos para bloqueio de links, por exemplo. (VICENTE, 2005)

Ainda no âmbito tecnológico, podemos citar o crescente desenvolvimento dos aparelhos de áudio e som e de instrumentos musicais que permitem a execução de uma musica com melhor qualidade acústica. Além disso, observa-se também a proliferação de profissionais capacitados e qualificados com atuação específica no ramo, que é o caso dos engenheiros de áudio, por exemplo. (SALABERRY, 2008)

### Análise da Rede de Valor

Tendo em vista o modelo apresentado, foi aplicado o conceito de rede de valor no selo REX. Este exercício pode ser observado na Figura 5. Posteriormente, é apresentada uma análise fruto das relações expostas na rede de valor construída, no intuito de aumentar a compreensão acerca do ambiente no qual o selo está inserido.



Figura 5: Rede de Valor do selo REX

Na rede de valor de REX, destaca-se a importância vital da participação dos elementos complementadores para o selo. A gravadora atua de forma maciça na divulgação e distribuição dos produtos e serviços e já possui considerado *expertise* atuando dessa forma com outros selos também. A produtora executiva é responsável pelo gerenciamento da carreira do artista, tomando

decisões nos âmbitos de produtividade, marketing, networking, entre outras. Cabe ressaltar que essas três firmas operam, ou deveriam operar, de modo sinérgico, alinhando suas decisões e ações.

O cliente final da rede é o público, que irá ditar como a indústria agirá. Os clientes de REX que se relacionam com esse cliente final são as lojas físicas ou virtuais de venda de CDs, DVDs e músicas digitais, que têm suas vendas propulsionadas pelas rádios e outros meios de comunicação e mídia. Por último, existem as casas de show que, apesar de disponibilizarem espaço para realização do show, contratam o artista, configurando o selo como fornecedor. Existem os blocos de fornecedores que atuam nas atividades vinculadas à realização de shows (produtora de eventos, provedora de infra-estrutura de suporte, empresas de venda de ingressos, além dos músicos que participam de todos os segmentos de produto) e as relacionadas à venda de CDs, DVDs e músicas digitais (fabricante de CDs e DVDs e músicos).

Quando a produtora executiva decide aonde irá realizar os shows ou se ela recebe convite de alguma casa de show, imediatamente há um contato com a produtora de eventos, que irá agilizar a operacionalização do evento, contratando o provedor de infra-estrutura de suporte, por exemplo. Além disso, é a produtora executiva que gerencia o contrato dos músicos que irão participar das gravações e performance em shows.

Os concorrentes não foram identificados, pois o objeto de estudo solicitou confidencialidade. No entanto, é possível citar que os selos ou artistas concorrentes apresentam perfil e público semelhante ao REX. Nesse caso, quando se fala em concorrência, pensa-se prioritariamente nos shows, em que o público, caso seja semelhante, deverá decidir acerca do consumo.

## **Análise das Atividades da Empresa**

Com o objetivo de descrever e situar as atividades executadas pela organização estudada, o trabalho fez uso da Cadeia de Valor, proposta por Porter (1980). A

Figura 2: Cadeia de Valor do Selo Musical

, em anexo, apresenta a aplicação dos conceitos de Cadeia de Valor à realidade do Selo e aos complementares deste, ou seja, baseada nas atividades realizadas pelo Selo, a gravadora e a produtora (uma vez que estas estão atreladas e geram valor, principalmente, a partir da atuação do artista).

Brandenburger e Stuart (1996) trazem o conceito de criação de valor como sendo a diferença entre a disposição a pagar do cliente pelo produto ou serviço oferecido e o custo de oportunidade do fornecedor. Para a aplicação deste trabalho, o conceito a ser trabalhado diz respeito especificamente à disposição a pagar. A disposição a pagar seria respondida fazendo-se a pergunta: “A que preço o consumidor seria indiferente, entre comprar o produto ou continuar vivendo sem ele?” Muitas vezes, para responder a essa pergunta, é necessário explorar, do ponto de vista do consumidor, a economia do melhor substituto existente para o produto cuja máxima disposição a pagar está sendo procurada. Quando essas economias mudam (por exemplo, o preço do substituto varia), a disposição a pagar pelo produto, como consequência, também se altera. (BESANKO et al, 2004).

A partir das atividades apresentadas na cadeia de valor, observa-se que algumas delas podem ser consideradas como “chave” para ampliar a disposição do consumidor a pagar. Em suma, estas estão diretamente vinculadas à realização de shows, visto que, notadamente, são avaliadas como de ponta ou de relação direta com o cliente final (público). No entanto, haverá outras abordagens uma vez que existem funções de cunho transversal ao “processo produtivo” para ambos os produtos. Ainda, a análise de custos será realizada sobre as atividades elencadas como aquelas que ampliam a disposição a pagar. A idéia é avaliar o quanto os custos destas atividades variam conforme sua contribuição para aumentar a disposição do cliente em adquirir o serviço ou produto. Nesse sentido, a Tabela 3, em anexo, apresenta a identificação, descrição e análise da análise por atividade.

Ainda, cabe ressaltar que, no caso das atividades relativas à venda de CDs e DVDs, bem como da música digital, a disposição a pagar é consideravelmente menor em relação a shows, uma vez que é possível obter acesso a esses “produtos” gratuitamente, tendo em vista a pirataria e o compartilhamento de arquivos virtualmente. No entanto, no que tange o aumento da disponibilidade a pagar de álbuns (principalmente CDs e/ou DVDs), é válido destacar atividades como realização de *pocket shows* e disponibilização de entrevistas exclusivas, que aproximam o artista do público e diferenciam o produto por consequência.

## Conclusão

Pode-se concluir que os objetivos enunciados foram atingidos a partir de uma vasta apresentação e detalhamento das atividades e postura estratégica do selo musical estudado, a partir do cumprimento do método inicialmente estabelecido por este trabalho.

Como contribuições, destacam-se a ampliação do arcabouço conceitual existente acerca da indústria da música e, notadamente, da organização “selo musical”, e a introdução da pesquisa de base científica no setor, ainda hoje pouco exercitada uma vez que o conhecimento está baseado principalmente em *expertise*.

Percebeu-se também indicações de ruptura do modelo de negócio da indústria da música, motivada não só pelas questões da pirataria e do compartilhamento ilegal, mas também pela emergência dos selos musicais, que pela sua própria estrutura de operações altera e influencia a lógica de atuação dos demais atores da cadeia (principalmente das grandes gravadoras). Importante destacar, ainda, a tendência à readaptação às novas tecnologias e a consequente modernização da organização, que passa a admitir a importância de acompanhar as inovações para se manter competitiva.

Como estudos futuros sugere-se a aplicação do método proposto em outros referenciais inseridos no setor da música para ampliar os resultados e suprir a limitação existente do Estudo de Caso, considerado uma limitação quando se pretende analisar um setor, por exemplo.

Propõe-se, finalmente, que o selo avalie a pertinência de aumentar o leque de artistas vinculados a ele, numa lógica de expansão, segundo seus objetivos dentro do mercado.

## Bibliografia

ABPD, Associação Brasileira dos Produtores de Discos. “Relatório anual da ABPD - Mercado Brasileiro de Música”, 2009.

ABPD, Associação Brasileira dos Produtores de Discos. Disponível em: <http://www.abpd.org.br>. Acessado em Dezembro, 2010.

ANDERSON, C. “The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More” Editora Hyperion. 1ª Edição, 2008.

BESANKO, D. *et al.* “A Economia da Estratégia”, Ed. Bookman, 2004.

BRANDENBURGER, A.M.; STUART, H.W. “Value-Based Business Strategy”, Journal of Economics & Management Strategy 5, n.1, 1996.

- BRASIL. *Lei no. 9.610*, de 19 de fevereiro de 1998. Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília [online], 20 fev. 1998. Disponível em [http://www.dou.gov.br/materias/dol/dollegleg19980220180939\\_001.htm](http://www.dou.gov.br/materias/dol/dollegleg19980220180939_001.htm)
- CARVALHO, J. C. de; FILIPE, J. C. “*Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*”. 2ª Edição. Lisboa : Edições Sílabo, 2008.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. “*Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations*”, MIS Quarterly (27:4), 2003.
- ECAD, Escritório Central de Arrecadação e Distribuição. “*A instituição*”. Disponível em <http://www.ecad.org.br/viewcontroller/publico/>, 2011.
- EISENHARDT, K. M. “*Building theories from case study research*”, Academy of Management Review, 14, (4), 1989.
- GHEMAWAT, P. “*A estratégia e o cenário dos negócios*”. Editora Bookman. 2ª Edição, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. “*Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*”; tradução Nivaldo Montingelli Jr; 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- JONHSON, G.; SCHOLLES, K. “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”. 6ª Edição, 2006.
- NORBURN, D. “*PEST analysis*”. In: DEREK, Channon (Ed.). Blackwel encyclopedia of strategic management. Oxford : Oxford Blackwell, 1997.
- PORTER, M.E. “*Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors*” Editora: The Three Press, 1980.
- PORTER, M.E., “*A vantagem competitiva das nações*”. Editora Campus, 1989.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. “*Música independente: Estudos de Mercado SEBRAE/ESPM*”. Setembro, 2008. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/C0AB6693C8A51634832574DC0046DA04/\\$File/NT0003908A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/C0AB6693C8A51634832574DC0046DA04/$File/NT0003908A.pdf).
- SALABERRY. “*Manual Prático de Produção Musical*”. Editora: Musica e Tecnologia. 1ª ed, 2008.
- SINDMUSI, Sindicato dos músicos profissionais do Estado do Rio de Janeiro. “*O sindicato*”. Disponível em <http://www.sindmusi.org.br/site/texto.asp?iid=2>, 2011.
- YIN, R. K. “*Estudo de Caso: planejamento e métodos*”. Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- VICENTE, E.. “*A Música Independente no Brasil: Uma Reflexão.*” In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005. Rio de Janeiro. Anais.São Paulo: Intercom, 2005.

# Anexos



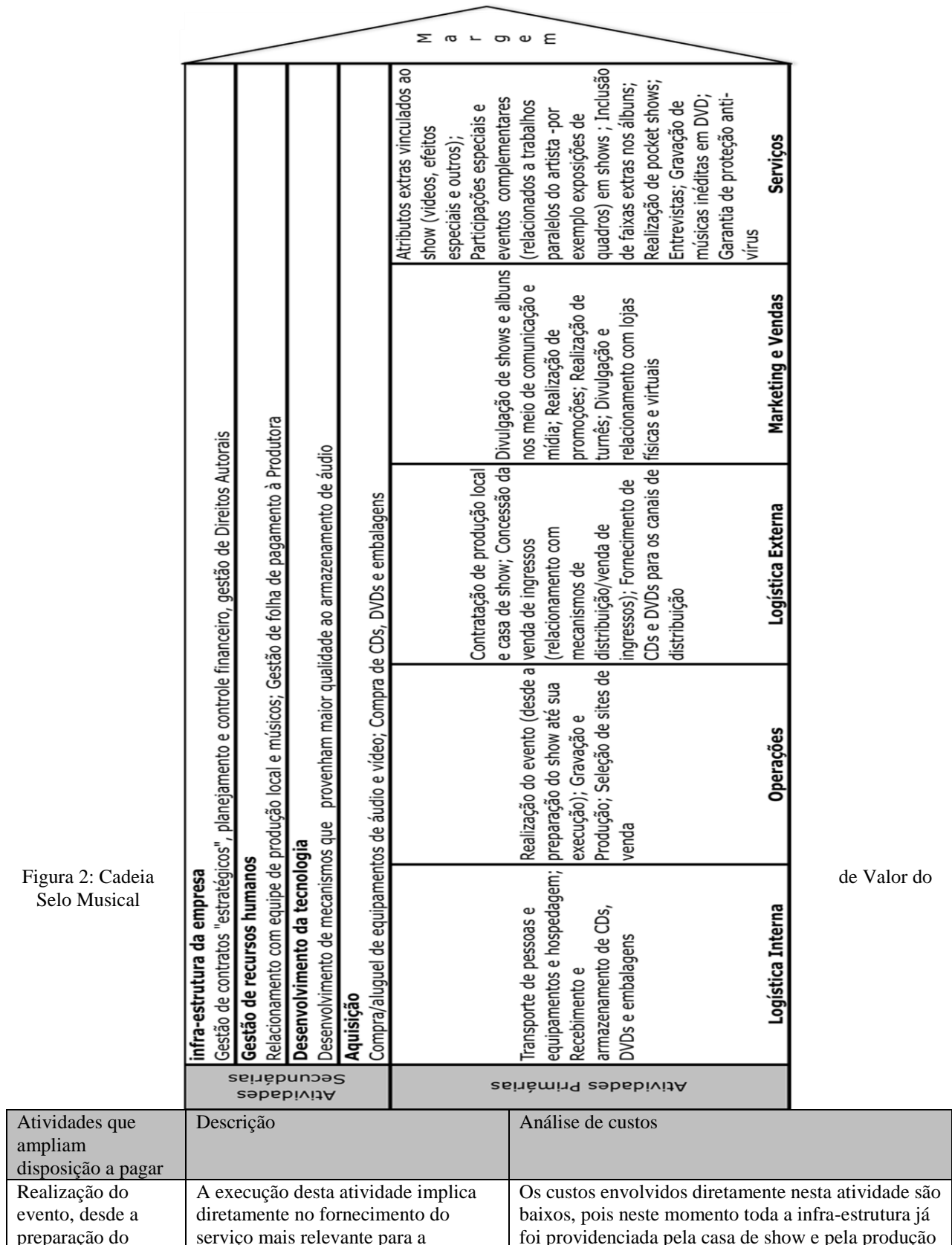


Figura 2: Cadeia Selo Musical

<p>show até sua execução</p>	<p>empresa. Sendo assim, esta se torna consideravelmente crítica para o aumento da disponibilidade a pagar</p>	<p>local, restando a mobilização dos recursos no espaço destinado ao evento para a preparação do mesmo e o custo referente à atuação dos músicos. Porém, em casos mais genéricos, que não o estudado, pode-se considerar o custo de contratação do artista.</p>
<p>Gravação e Produção</p>	<p>mais uma forma direta para gerar o produto fim. O resultado da prática desta atividade impacta na qualidade e na percepção de valor do produto por parte do cliente. Se uma gravação de álbum é realizada em um Studio altamente profissional e bem equipado, existe uma tendência direta deste álbum possuir alta qualidade de áudio e masterização, por exemplo. Pode-se fazer a mesma analogia com a produção musical, que tem destaque no momento da concepção do produto até as performances de palco.</p>	<p>Para a realização destas tarefas basicamente há o custo de aluguel de equipamentos (caso o selo não seja proprietário) e dos músicos contratados. Pode haver também a condicionante do selo possuir ou não um Studio, ou como a gravadora ser porta em termos de injeção de recursos. Como no caso estudado o selo possui Studio próprio, só houve o investimento inicial que será diluído ou compensado ao longo das gravações realizadas. Mas em caso do selo não possuir, este deve buscar locais e equipamentos, que em geral cobram preço elevado por hora, podendo ou não ser patrocinado/financiado pela gravadora. As seleção e contratação de um produtor musical de renome também podem impactar no custo desta atividade, porém, o artista principal de REX em geral assume essa função.</p>
<p>Contratação de produção local e casa de show</p>	<p>Dependendo do local e infra-estrutura onde será realizado o evento, existe uma tendência natural de variação do preço e, em consequência, da disponibilidade a pagar. Quanto maior for o espaço e melhor for sua infra-estrutura (equipamentos de luz e som, serviços de bar e restaurante), maior será a disponibilidade a pagar</p>	<p>São os custos mais relevantes e críticos para a realização do show, uma vez que irão impactar de modo determinante na disposição a pagar. Representam a maior parcela de gasto envolvida na produção do evento em paralelo aos custos logísticos (para shows que demandem viagens).</p>
<p>Divulgação de shows e álbuns no meio de comunicação e mídia</p>	<p>Conforme há maior utilização de mecanismos de divulgação, os clientes ficam mais dispostos a consumir o produto e pagar por ele. Isso ocorre, pois existe maior possibilidade de expor o trabalho do artista para pessoas distintas, que acessam meios de comunicação variados. Além disso, pensa-se também nos benefícios decorrentes da massificação do produto.</p>	<p>Os custos envolvidos são elevados e estão relacionados a: (a) produção e desenvolvimento de material publicitário; (b) “compra” de janelas em rádios, emissoras de televisão e sites de internet para anúncio do álbum, e em algumas situações, de shows; (c) Operações e divulgação de pocket shows; (d) mecanismos de relacionamento com fãs; e (e) execução de faixas em rádio. No entanto, parte dessas ações é realizada pela gravadora, casa de show ou produtora local, dependendo das condições específicas de determinadas situação, como por exemplo, a determinação do responsável por divulgação de um show, que é definida em função de quem contrata a produção local.</p>
<p>Participações especiais e eventos complementares (relacionados a trabalhos paralelos do artista - por exemplo exposições de quadros) em shows</p>	<p>A participação especial de outro artista e eventos complementares agregam valor ao show. A partir do momento que existe a performance de um outro artista, pode haver, por exemplo, uma frequência considerada do público desse artista no show do artista do REX. Logo essas pessoas, que a princípio não pagariam para</p>	<p>Há um aumento relativo dos custos envolvidos em um show “padrão” devido ao gasto despendido com o convidado e à disponibilização de espaço e recursos para montagem do evento complementar. O acréscimo desses serviços implica no aumento dos custos envolvidos, podem ou não rebater no preço do ingresso. Porém, há tendência de expansão da expectativa de público, que também se disponibiliza a pagar mais, se necessário.</p>

	<p>assistir um show de REX, passam a consumi-lo dado que seu “ídolo” está participando. O exemplo da exposição de quadros, também se torna um atrativo para novos públicos e para a valorização do ingresso do evento. Outro mecanismo de aumentar a disponibilidade a pagar é a realização de promoções de visitas ao camarim do artista. O fã, sabendo que esta se configura como uma possibilidade real se mobiliza para ir ao evento e a pagar mais caro, caso necessário.</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabela 3: Atividades que ampliam disposição a pagar e análise de custos