



**Rafael de Castro Rusak**

**Capacidades dinâmicas, transformações e  
Inércia na Indústria Fonográfica Brasileira  
no período entre 1990 e 2021**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-  
Rio.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Renata Peregrino de Brito

Rio de Janeiro, RJ  
Abril de 2022



**Rafael de Castro Rusak**

**Capacidades dinâmicas, transformações e  
Inércia na Indústria Fonográfica Brasileira  
no período entre 1990 e 2021**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas. Aprovado pela Comissão Examinadora abaixo

**Prof<sup>a</sup>. Renata Peregrino de Brito**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Leonardo Gabriel De Marchi**

Escola de Comunicação da UFRJ – UFRJ

Todos os direitos reservados. A reprodução total ou parcial do trabalho é proibida sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Rafael de Castro Rusak**

Graduado em Publicidade e Propaganda e Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio, 2000 e 2001); Pós-Graduação em Tecnologias no Ensino Superior pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio, 2014); Professor do Departamento de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio, 2008); Professor do curso Beatles, Arte e Legado do CCE (Coordenação Central de Extensão) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio, 2015). Coordenador do Setor Técnico do Departamento de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio, 2008) e editor de conteúdo audiovisual no sítio do Departamento de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio, 2008).

#### Ficha Catalográfica

Rusak, Rafael de Castro

Capacidades dinâmicas, transformações e inércia na indústria fonográfica brasileira no período entre 1990 e 2021 / Rafael de Castro Rusak ; orientadora: Renata Peregrino de Brito. – 2022.

76 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Análise da indústria. 3. Capacidades dinâmicas. 4. Inovação tecnológica. 5. Inércia. 6. Estudo de caso. I. Brito, Renata Peregrino de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Departamento de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) por transformar o Campus em a minha segunda casa. Quando ingressei como aluno em 1995 não poderia imaginar que nunca mais iria deixar esse lugar tão especial, onde, através de muito empenho e dedicação, soube aproveitar as oportunidades e subir degrau por degrau, desde um jovem estagiário do Projeto Comunicar até a consolidação de uma carreira profissional como coordenador do núcleo de audiovisual e professor da PUC-Rio.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer aos professores do IAG que me acolheram de forma incrível nessa jornada marcada por percalços inimagináveis devido à pandemia mundial que teve início em 2020. Todos tiveram que se adaptar de maneira quase imediata ao sistema remoto e fizeram isso de forma muito eficiente mantendo o nível e excelência do curso. Sem o trabalho, o carinho e ajuda de vocês creio que não conseguiria chegar até aqui.

Agradeço imensamente a professora e orientadora Renata Peregrino de Brito por todo o apoio, suporte e troca de conhecimento durante o desenvolvimento dessa pesquisa. Serei eternamente grato por isso.

Obrigado, Carlos Pellon, querido amigo e coordenador de MBAs do IAG da PUC-Rio, por incentivar minha inscrição no curso de Mestrado Profissional.

Por fim, caio nos braços da galera, parceiros de turma que formaram uma grande confraria para, literalmente, sobreviver em meio a tantas turbulências e dificuldades enfrentadas no decorrer do curso. Se a turma anterior passou por problemas decorrentes das chuvas e alagamentos na cidade, ficando ilhados na PUC em alguns dias de curso, creio que nada supera ficar ilhado em casa por dois longos anos marcados por doenças, perdas materiais e humanas. Ganhamos de lavada essa disputa!

Mãe, te amo muito!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Rusak, Rafael de Castro; Brito, Renata Peregrino de. **Capacidades dinâmicas, transformações e inércia na indústria fonográfica brasileira no período entre 1990 e 2021**. Rio de Janeiro, 2022. 76 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho é um estudo de caso realizado a partir da análise da indústria fonográfica brasileira, entre o período de 1990 até 2010. Com base no que foi observado na revisão da literatura, a natureza da pesquisa é qualitativa. Foram realizadas 6 entrevistas com executivos das principais firmas multinacionais e nacionais da indústria (Som Livre, WEA, EMI, Universal, Sony, RCA, etc.). Por objetivo, busca-se identificar como as principais firmas da indústria fonográfica brasileira perceberam as turbulências do ambiente decorrentes da inovação tecnológica, como desenvolveram respostas a partir de suas capacidades dinâmicas e quais aprendizados e transformações ocorreram em um novo cenário da indústria. Foram considerados três momentos pelos quais a indústria fonográfica passou no recorte de tempo da pesquisa: mudança dos suportes de mídia, adoção de novos *hardwares* para reprodução e consumo de fonogramas e desintermediação dos processos, rotinas, produções, distribuições e consumo de fonogramas. Os resultados do estudo mostram que as mudanças tecnológicas apresentaram dois cenários distintos para a indústria fonográfica brasileira: os atores obtiveram grandes receitas com a nova tecnologia digital, ao mesmo tempo, em que as transformações, não previstas pela indústria, ocasionaram mudanças radicais, tanto no ambiente de negócio quanto, no ambiente tecnológico das firmas. Fato que gerou sérias consequências ao tradicional modelo de negócio de comercialização de fonogramas. Nesse sentido, o que pode ser destacado é uma inércia dos atores em relação às turbulências do ambiente. Com base nos achados foram elaboradas contribuições acadêmicas e sugestões para pesquisas futuras.

## Palavras-chave

Análise da Indústria; Capacidades Dinâmicas; Inovação Tecnológica; Inércia; Estudo de Caso.

## Abstract

Rusak, Rafael de Castro; Brito, Renata Peregrino de (Advisor). **Dynamic capabilities, transformations and inertia in the Brazilian Phonographic Industry in the period between 1990 and 2021**. Rio de Janeiro, 2022. 76 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present work is a case study based on the analysis of the Brazilian phonographic industry, between the period from 1990 to 2010. Based on what was observed in the literature review, the nature of the research is qualitative. Six interviews were carried out with executives from the multinational and national majors in the industry (Som Livre, WEA, EMI, Universal, Sony, RCA, etc.). By objective, this research seeks to understand how the main companies of the Brazilian music industry perceived the turbulence of the environment resulting from technological innovation, how they developed responses from their dynamic capabilities and what learnings and transformations took place in a new industry scenario. Three moments were taken into account that the phonographic industry passed through in this period: change of media supports, adoption of new hardwares for reproduction and consumption of phonograms and disintermediation of processes, routines, productions, distributions and consumption of phonograms. The results of the study show that technological changes presented two different scenarios for the Brazilian music industry: the actors obtained large revenues from the new digital technology, at the same time that the transformations, not foreseen by the industry, caused radical changes, both in the business and in the technological environment of firms. This fact has had serious consequences for the traditional business model of commercialization of phonograms. In this sense, what can be highlighted is an inertia of the actors in relation to the turbulence of the environment. Based on the findings, academic contributions and suggestions for future research were made.

## Keywords

Industry Analysis; Dynamic Capabilities; Technological Disruption; Inertia; Case Study.

## Sumário

1. Introdução .....	13
1.1. Objetivos .....	14
1.2. Delimitações .....	14
1.3. Relevância .....	15
2. Referencial Teórico .....	17
2.1. Análise da Indústria .....	17
2.1.1. Economia Industrial ( <i>Industrial Organization</i> ) .....	17
2.1.2. Estrutura da indústria, Conduta e Desempenho ( <i>Industry structure, Conduct and Performance</i> ) .....	19
2.1.3. Modelo das cinco forças de Porter .....	20
2.1.3.1. Rivalidade entre competidores .....	21
2.1.3.2. Ameaça dos substitutos .....	22
2.1.3.3. Poder de barganha dos consumidores .....	23
2.1.3.4. Poder de barganha dos fornecedores .....	23
2.1.3.5. Ameaça de novos entrantes .....	24
2.1.4. Sobre as cinco forças de Porter .....	25
2.2. Dinâmica da Indústria .....	25
2.2.1. Sobre a dinâmica na indústria .....	26
2.2.2. Dinâmicas específicas da indústria .....	26
2.2.3. Capacidades Ordinárias ( <i>Ordinary Capabilities</i> ) .....	27
2.2.4. Capacidades Dinâmicas ( <i>Dynamic Capabilities</i> ) .....	28
2.2.5. Capacidades ordinárias x Capacidades dinâmicas .....	29
2.2.6. Percepção ( <i>Sense</i> ), Aprendizado ( <i>Seize</i> ) e Transformação ( <i>Transformation</i> ) .....	30
2.2.7. Capacidade dinâmica e inércia na transformação da indústria .....	32
3. Metodologia da Pesquisa .....	34
3.1. Método .....	34
3.2. Protocolo de Pesquisa .....	36
3.2.1. Procedimento de coleta de Dados .....	36
3.3. Seleção dos Casos .....	37
3.3.1. Descrição dos Casos .....	37
3.4. Análise dos dados .....	38
3.4.1. Identificação de códigos de primeira ordem .....	40
3.4.2. Identificação de códigos de segunda ordem e dimensões .....	40
3.5. Avaliação do rigor da pesquisa .....	42
4. Resultados .....	44
4.1. Indústria fonográfica – da música gravada ao <i>download</i> .....	48
4.2. Mudança no ambiente de negócio .....	48
4.3. Mudança no ambiente tecnológico .....	49
4.4. Percepção de ameaça .....	50
4.5. Percepção de oportunidade .....	52
4.6. Reação às mudanças – Ameaças e oportunidades .....	54
4.7. Reação às ameaças – BAU .....	55

4.8. Reação às oportunidades – Expansão .....	57
4.9. Orquestramento .....	58
4.10. Mudança interna .....	59
4.11. Inércia estrutural .....	61
5. Discussão dos resultados.....	63
5.1. Análise do ambiente .....	63
5.2. Percepção do ambiente .....	64
5.3. Aprendizado.....	66
5.4. Orquestramento .....	67
5.5 Transformação/Inércia .....	67
6. Conclusão .....	70
7. Referências bibliográficas .....	72
Apêndice A – Protocolo de Pesquisa .....	75

## Lista de Figuras

Figura 1 – O tradicional paradigma da Economia Industrial de Bain e Mason.....	19
Figura 2 – Versão atualizada do paradigma da Economia Industrial .....	20
Figura 3 – As cinco forças que moldam a competição da indústria.....	21
Figura 4 – Fundamentos de capacidades dinâmicas e desempenho de negócios .....	32
Figura 5 – Estrutura de dados .....	39

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Algumas diferenças entre Capacidades Ordinárias e Dinâmicas.....	29
---	----

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Venda de produtos da indústria fonográfica (Brasil 1990 – 2009) .....	65
--	----

*Eu vejo o futuro repetir o passado  
Eu vejo um museu de grandes novidades  
O tempo não para  
Não para não, não para*

Cazuza / Arnaldo Brandão

## 1. Introdução

Na literatura de administração, estratégia apresenta-se sob três importantes perspectivas: análise da indústria, visão baseada em recursos e teoria institucional (Hoskisson et al., 2000). No presente estudo, a análise e a dinâmica da indústria são pressupostos teóricos para identificar como as principais firmas da indústria fonográfica brasileira perceberam as turbulências do ambiente decorrentes da inovação tecnológica, como desenvolveram respostas a partir de suas capacidades dinâmicas e quais foram os aprendizados e transformações em no novo cenário da indústria.

De acordo com Orsenigo e Malerba (1994), uma indústria pode ser definida “como uma forma de organização das atividades econômicas em alto nível de agregação, caracterizada por relações estruturais entre diferentes entidades e entre essas entidades e os produtos que são produzidos.” (Orsenigo & Malerba, 1994, p.22, tradução nossa). Outra definição, derivada dos estudos da Economia de Organização Industrial (*Industrial Organization Economics*), classifica indústria como um coletivo de firmas que fabricam produtos ou prestam serviços aproximadamente substitutos entre si para um determinado mercado. Como, por exemplo: indústria siderúrgica, indústria de energia elétrica e indústria de hospitais. As firmas, podem ser definidas como entidades ou atores que atuam em uma indústria.

O momento de inflexão nos estudos de análise da indústria surge quando Porter estabelece uma relação entre economia industrial e competitividade dos mercados, onde a adoção de um modelo estratégico se diferencia do tradicional conceito de eficiência operacional. Com isso, a otimização dos processos e o melhor gerenciamento dos recursos deixam de ser o único foco das firmas (Malgadi & Neto, 2020). A partir daí, Porter desenvolve o modelo clássico das cinco forças para definir a lucratividade de um setor e explicar as assimetrias entre firmas e indústrias sem a necessidade de se realizar um estudo exaustivo da indústria (Porter, 1980).

Contudo, para analisar o desempenho das firmas em médio e longo prazo é importante ressaltar as questões relacionadas às dinâmicas específicas das indústrias em ambientes onde as transformações são contínuas. Deve-se considerar que o processo de evolução industrial é atravessado por mudanças intensas, um

cenário onde as entidades econômicas expandem ou conectam suas fronteiras e passam por transformações organizacionais constantes (Orsenigo & Malerba, 1994). Dessa forma, as turbulências no ambiente são consideradas um catalisador para que aconteça dinamismo e transformação em uma indústria. Organizações que não observam a dinâmica e a evolução da indústria e não desenvolvem estratégias de transformação para melhorar o desempenho de longo prazo tendem à inércia e, por consequência, ao declínio ou a própria morte (Orsenigo & Malerba, 1994).

Portanto, as capacidades dinâmicas e ações estratégicas de uma firma tornam-se relevantes não apenas por gerarem vantagem competitiva de longo prazo, mas também como garantia para a sua própria sobrevivência. Eisenhardt e Martin (2000) classificam as capacidades dinâmicas como um processo capaz de criar mudanças no mercado, a partir do desenvolvimento de novos produtos, alianças e aquisições, integrações para trás e para frente, novos processos e rotinas, alocação e transferência de recursos e replicação de conhecimento. Os autores também pontuam que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas não deve se ater apenas as firmas que atuam em indústrias de movimentação lenta, pois as turbulências do ambiente atingem a todos (Heltat et al., 2003).

Consequentemente, é relevante responder as seguintes perguntas: como as principais firmas do mercado fonográfico brasileiro enfrentaram as turbulências do ambiente resultantes da implementação da tecnologia digital? Como as firmas desenvolveram respostas? As gravadoras se reconfiguraram nesse novo ambiente?

### **1.1. Objetivo**

A pesquisa tem como objetivo identificar como as principais firmas da indústria fonográfica brasileira perceberam as turbulências do ambiente decorrentes da inovação tecnológica, como desenvolveram respostas a partir de suas capacidades dinâmicas e quais foram os aprendizados e transformações da indústria em no novo cenário digital.

### **1.2. Delimitações**

Como objeto de pesquisa, a indústria fonográfica possibilita múltiplas abordagens de estudos e por esse motivo é importante ter um recorte do tema a ser

estudado de modo a priorizar quais áreas serão aprofundadas. O presente trabalho é um estudo de caso que considerou apenas os principais agentes da indústria fonográfica brasileira. A metodologia adotada para a coleta de dados é de natureza qualitativa. Sendo assim, um protocolo de pesquisa foi desenvolvido para ser aplicado em entrevistas com executivos e ex-executivos das principais firmas da indústria. Posteriormente, os dados foram analisados a partir do método indutivo descrito por Gioia (2013).

Em relação à delimitação teórica, o trabalho se propõe a abordar a análise da indústria, considerando-a relevante para o entendimento de como em cenários de competição e rivalidade industrial as decisões estratégicas são decisivas para as firmas obterem vantagens competitivas (Peng, 2008). Em um segundo momento, observa-se a necessidade de uma reflexão teórica sobre a dinâmica da indústria para a compreensão de como as firmas podem, a partir de suas capacidades dinâmicas, lidar com as mudanças no ambiente (Orsenigo & Malerba, 1994).

Por fim, é importante ressaltar a delimitação temporal da pesquisa que corresponde a uma análise da indústria fonográfica brasileira em um período específico de tempo, de 1990 até 2010. Sendo os dados coletados em 2021.

### **1.3. Relevância**

A dinâmica da indústria, as transformações do ambiente e as capacidades das firmas em responderem às mudanças é um campo que possui um vasto número de estudos teóricos e empíricos.

A escolha da indústria fonográfica como o objeto de estudo de caso da pesquisa está relacionada as dinâmicas derivadas das inovações tecnológicas e possibilidades técnicas que permitiram moldar o mercado e as interações entre os indivíduos, a sociedade e as formas de consumo de bens da indústria cultural. De acordo com Dias (2010): “Com a expansão da internet, muito rapidamente a música se adequou ao novo meio, tornando-se um dos tipos de informação de maior tráfego na rede. O formato digital das gravações musicais se desenvolveu tanto nos últimos anos que nas várias áreas envolvidas convencionou-se falar em “música gravada”, e não mais simplesmente em discos. A mudança no conceito, no entanto, para além da dimensão técnica, revela uma transformação das práticas culturais, com o fim da

centralidade antes exercida pelo disco no conjunto da produção musical.” (Dias, 2010, p.166). Considerando esses aspectos, a pesquisa amplia-se a outras indústrias do setor que sofreram as mesmas consequências das transformações do ambiente como, por exemplo: jornal, cinema e audiovisual, rádio e televisão.

Pode-se dizer que uma das principais transformações que a tecnologia digital trouxe foi o processo de desintermediação, responsável pela eliminação do intermediário na ação de levar conteúdo aos consumidores (Pariser, 2012). Nesse novo cenário, o consumidor deixa a passividade da Era de Comunicação de Massa para trás e é incentivado a procurar as informações e fazer conexões em meio a conteúdo de mídias dispersos em diferentes meios e suportes de mídia. Com isso, uma nova forma de se relacionar com os produtos foi estabelecida (Jenkins, 2008). O consumo de apenas um fonograma em detrimento de todo o conteúdo do disco pode ser considerado um exemplo para ilustrar a fala de Dias (2010), assim como a adesão de uma nova geração de usuários da rede aos *sites* de compartilhamento ilegal de arquivos digitais, como forma alternativa de consumo de fonogramas, demonstra uma fidelidade ao conteúdo e não aos interesses dos artistas e produtos das gravadoras. A desintermediação, também se estende para o fenômeno da eliminação do intermediário na ação de produção e divulgação de conteúdo. O desenvolvimento das tecnologias de gravação e reprodução sonoras, por exemplo, possibilitam que os artistas, através do acesso direto aos equipamentos digitais, em conjunto com a utilização de diferentes plataformas na rede, conduzam suas carreiras de forma independente, uma vez que o processo de gravação e divulgação de suas obras não dependem mais do auxílio de uma gravadora (Vicente & De Marchi, 2014).

Sendo assim, estudos voltados para a construção de capacidades dinâmicas desenvolvidas pelas firmas, em ambientes de turbulências e mudanças provocadas pelo advento das tecnologias digitais, são importantes para que em situações posteriores o conhecimento atual seja de alguma forma aproveitado.

## 2. Referencial Teórico

De acordo com o viés teórico da pesquisa, o capítulo aborda os seguintes temas: análise da indústria, que corresponde a base para o entendimento de como as firmas se comportam em cenários com diferentes níveis de competição e a dinâmica da indústria, que corresponde a base para o entendimento de como as firmas utilizam suas capacidades dinâmicas para se reconfigurarem em ambientes de turbulências e mudanças constantes.

### 2.1. Análise da Indústria

Por definição de indústria temos: “uma forma de organização das atividades econômicas com alto nível de agregação, caracterizada por relações estruturais específicas entre diferentes entidades e entre essas entidades e os produtos que são produzidos.” (Orsenigo & Malerba, 1994, p. 22, tradução nossa). No modelo de competição industrial, que se estabelece entre as firmas, às ameaças e oportunidades estão diretamente relacionadas ao ambiente geral em que elas atuam. Uma análise do microambiente, por exemplo, observa a indústria onde a firma está inserida e avalia qual a atratividade ou não dessa indústria (Orsenigo & Malerba, 1994). Atualmente, em virtude da globalização, das inovações tecnológicas, turbulências, mudanças socioambientais, etc., é necessário também observar o cenário do macroambiente da indústria, pois ambos fazem parte do ambiente geral (Peng, 2008). Portanto, ao definir a indústria é possível fazer uma seleção do que uma firma pode produzir como produto ou serviço e a sua capacidade em obter vantagem competitiva.

#### 2.1.1. Economia Industrial (*Industrial Organization*)

A importância da análise da Indústria no campo estratégico veio da literatura da escola de economia industrial de Bain e Mason. Segundo Peng (2008), a relevância do conceito precede a dos estudos no campo da estratégia. Stigler (1983) busca entender a estrutura e o comportamento da indústria no campo da economia a partir de elementos como: tamanho da firma, concentração e competição no mercado, os efeitos da competição em relação ao preço,

investimentos, inovação, etc. (Coase, 1972). Em suas raízes econômicas, a análise de economia industrial nos conduzem ao entendimento de conceitos relacionados à competitividade das firmas no mercado de uma determinada indústria.

Na competição perfeita, axioma de Adam Smith, o cenário da indústria é composto por muitos compradores e muitos vendedores, todos pequenos em relação ao tamanho do mercado, que produzem produtos homogêneos ou com pouca diferenciação e todas as empresas são tomadoras de preço, isto é, o mercado determina o preço e não ocorre lucro acima da média a longo prazo (Peng, 2008). Entretanto, é raro encontrar a competição perfeita no mundo real, pois o oligopólio torna-se o modelo de competição mais adotado pelas firmas no mercado.

No oligopólio, que contempla indústrias como a automobilística, existem poucas firmas na disputa do mercado, as barreiras de entradas são moderadas ou altas e os produtos oferecidos pelas firmas podem ser homogêneos, ou diferenciados. As decisões de preços são baseadas na quantidade, investimento em publicidade, qualidade, P&D e afetam, diretamente, os lucros das firmas rivais. Da mesma forma, o que os rivais fazem também afeta os lucros dos concorrentes (Barney & Hesterly, 2017).

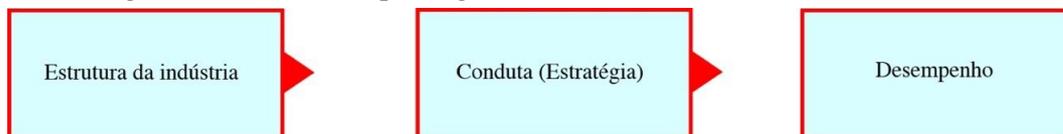
Por fim, no monopólio, a estrutura de mercado está associada a uma única firma que serve a todo este mercado. A firma tem controle sobre o preço e controla a demanda de acordo com a sua produção, dessa maneira, pode cobrar preços acima do custo marginal e obter lucros excessivos. O monopólio gera prejuízo ao mercado e aos consumidores e por esse motivo existe um papel importante das instituições formais para evitar esse tipo de prática (Barney & Hesterly, 2017).

Em cenários de competição e rivalidade industrial, as decisões estratégicas são decisivas para as firmas obterem vantagens competitivas. “Entretanto, economistas de organização industrial e políticos estão mais preocupados com a minimização do que com a maximização de lucros acima da média.” (Peng, 2008, p.37). As firmas, ao maximizarem os lucros, podem assumir uma posição onde eliminem a concorrência e por consequência, ocorre uma acomodação do mercado. Esse fato prejudica o ganho de bem-estar do consumidor que é afetado pela oferta e a demanda de produtos e serviços na sociedade até que aconteça, em algum momento, um equilíbrio.

### 2.1.2. Estrutura da indústria, Conduta e Desempenho (*Industry structure, Conduct and Performance*)

Bain e Mason aproveitam a lacuna da literatura econômica para desenvolverem o tradicional paradigma de economia industrial no campo da estratégia. A partir das dimensões Estrutura da indústria (*Industry structure*), Conduta (*Conduct*) e Desempenho (*Performance*), os autores apresentam uma explicação teórica para o desempenho de uma firma através de sua conduta econômica no mercado de uma determinada indústria. O modelo demonstra como a estrutura da indústria irá determinar sua estratégia que, por consequência, irá determinar seu desempenho (Porter, 1981).

**Figura 1 - O tradicional paradigma da Economia Industrial de Bain e Mason**



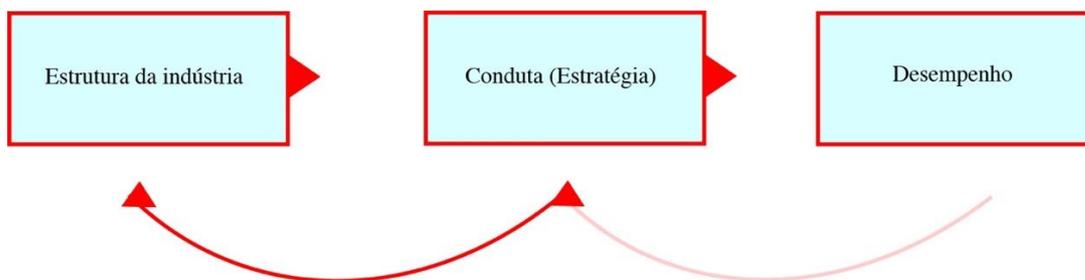
Fonte: Porter (1981). Elaborado pelo autor.

Outra diferença que pode ser considerada uma ruptura entre os estudos econômicos e estratégicos de economia industrial é o momento em que a análise da indústria assume o lugar de destaque, em uma mudança de quadro de referência, deixando a análise da firma mais voltada ao campo da economia e política de negócio (*Business Policy*) ou estratégia (Porter, 1981). Com essa nova perspectiva, Porter pôde observar o paradigma de Bain e Mason sobre outros aspectos e introduzir novos elementos, como, por exemplo, buscar na literatura autores que pesquisam tanto empresas quanto, indústrias (Porter, 1981).

As novas abordagens sobre a literatura proporcionaram o preenchimento de outras lacunas como, por exemplo, a definição do conceito de grupos estratégicos entre firmas. Variáveis como tamanho, produção, investimento em pesquisa e desenvolvimento, etc., permitiram que as firmas fossem agrupadas estrategicamente dentro de uma determinada indústria (Porter, 1981). A relação de conceitos como o de mobilidade de barreira com o paradigma de economia industrial e o entendimento de que as firmas ocupam lugares diferentes na indústria, possibilitaram, dentro de uma análise estratégica, o início de um caminho sistemático para determinar suas forças e fraquezas (Porter, 1981).

A visão determinista de Bain e Mason, que não relacionava à estratégia as influências na estrutura da indústria, torna-se fonte para que Porter pudesse atualizar o modelo original: “reconhece-se agora que existem efeitos de *feedback* do comportamento das empresas na estrutura de mercado.” (Porter, 1981, p. 616, tradução nossa).

**Figura 2 – Versão atualizada do paradigma da Economia Industrial**



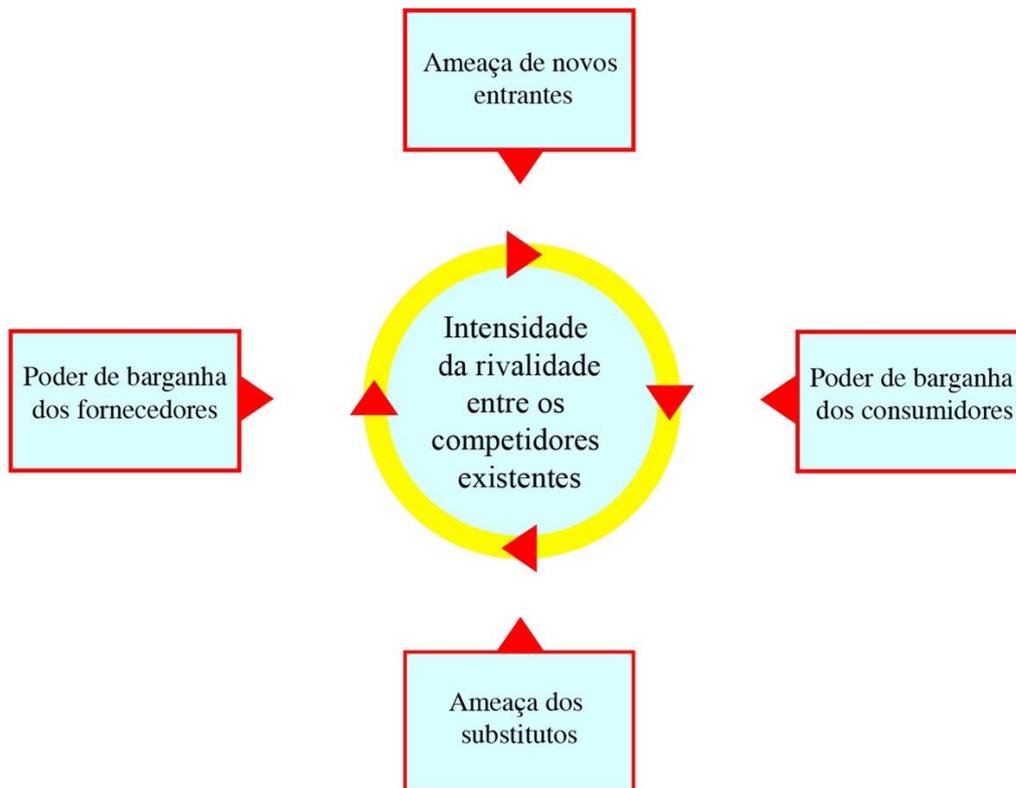
Fonte: Porter (1981). Elaborado pelo autor.

Dessa forma, o desenvolvimento e o caráter da indústria deixam de ser analisados de forma estática e passam a ser vistos como passíveis de mudanças em função de elementos como: tecnologia, rivalidade, análise do ambiente e escolhas estratégicas acertadas (Porter, 1981). Com base nesses novos estudos, a atualização do modelo de economia industrial começa a ganhar a forma do que conhecemos como o modelo das cinco forças de Porter.

### 2.1.3. Modelo das cinco forças de Porter

Para estruturar seu pensamento, Porter (1980) desenvolve o modelo das cinco forças competitivas que deriva de uma simplificação dos modelos de economia industrial e são orientadas aos movimentos do mercado e a organização das firmas. Para o autor, não seria mais necessário realizar um estudo exaustivo da indústria, pois as cinco forças definem a lucratividade do setor e são capazes de explicar as assimetrias entre firmas e indústrias, portanto responsáveis por gerar vantagem competitiva (Porter, 1980). Segundo Peng (2008), isso não significa que elas são igualmente relevantes para todas as firmas e também que são restritas a somente cinco. Na essência, quem trabalha com estratégia necessita entender e lidar com a competição por lucros no mercado, além de saber adequar, de acordo com a estrutura da indústria, no qual a firma pertence, o modelo das cinco forças (Porter, 2008).

**Figura 3 – As cinco forças que moldam a competição da indústria**



Fonte: Porter (2008). Elaborado pelo autor.

### 2.1.3.1. Rivalidade entre competidores

O primeiro passo para o entendimento dessa força é saber definir a indústria na qual a firma atua, sendo a configuração das cinco forças diferente para cada indústria, como foi citado anteriormente. A rivalidade entre firmas pode ser observada de forma distinta: precificação, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e melhoria dos produtos e serviços.

O grau de rivalidade reflete não apenas a intensidade da competição, mas também a base da competição, que pode ser entendida pelas dimensões nas quais a elas se apresentam (Porter, 2008). Em um cenário de alta competitividade, o poder de barganha dos competidores é um elemento muito importante para se obter uma maior lucratividade. Logo, quanto maior a rivalidade, maior será guerra de preços, entretanto, essa estratégia de precificação é extremamente destrutiva, pois acaba por transferir os lucros da indústria para o consumidor (Porter, 2008). “Quando todos ou muitos competidores visam atender às mesmas necessidades, ou competir nos mesmos atributos, o resultado é uma competição de soma zero. Dessa forma, o

ganho de uma empresa muitas vezes é a perda de outra, reduzindo a lucratividade.” (Porter, 2008, p. 37, tradução nossa). Por essa razão, as empresas podem se coordenar e convergir para competir nas mesmas dimensões.

Contudo, essa relação não é simples. Existem indicadores para analisar rivalidades dentro de uma indústria, O *Concentration Ratio* (C4) é um deles. Setores onde o *market share* das quatro maiores firmas supera os 40% são considerados altamente concentrados e, por esse motivo, podem gerar uma coordenação entre os atores principais caso exista paridade entre elementos como: o tamanho das empresas, homogeneidade das empresas, estabilidade das curvas de oferta e demanda e baixo crescimento (Oster, 1999). A partir dessa configuração, a coordenação é um cenário mais favorável do que a própria disputa pelo mercado.

Sob outro parâmetro, Porter (2008) afirma que a rivalidade pode ser uma soma positiva quando as firmas atuam em dimensões diferentes e buscam a diversificação para atender às necessidades de outros segmentos, com diferentes combinações de preços, produtos, serviços, recursos ou *branding*. Isso aumenta a lucratividade média de um setor, além de, em alguns casos, expandir o próprio setor na medida que as necessidades de um número maior de consumidores são atendidas (Porter, 2008).

### **2.1.3.2. Ameaça dos substitutos**

O mais importante nessa força é entender que o produto ou serviço substituto não é necessariamente um substituto direto como, por exemplo: cerveja industrial pela cerveja artesanal. A ameaça de um substituto é um processo relacionado aos atributos e não apenas à função específica de um produto ou serviço que muitas vezes podem estar em indústrias diferentes. De acordo com Peng (2008), existem duas principais ameaças relacionadas a essa força: qualidade e funções superiores e baixo custo de mudança. Esses fatores implicam diretamente na lucratividade de uma indústria, pois geram nos consumidores uma maior oferta e, portanto, ocasionam guerra de preços e uma maior competição no mercado (Peng, 2008). “Se uma indústria não se distanciar de substitutos por meio da melhora do desempenho do produto, marketing ou outros meios, ela sofrerá em termos de lucratividade - e muitas vezes no potencial de crescimento.” (Porter, 2008, p.31,

tradução nossa). Dessa forma, uma indústria também pode superar os problemas relacionados aos setores aonde existem baixo custo de mudança para os consumidores.

### **2.1.3.3. Poder de barganha dos consumidores**

Ao analisar essa força, deve-se considerar os modelos BTB (*Business to Business*) que significa que a firma realiza negócios com clientes e fornecedores e BTC (*Business to Costumer*) que significa que a firma realiza negócios direto com o consumidor final (Gruen, 1995). Em geral, o consumidor final não tem poder de barganha, isso ocorre de forma mais comum em negócios realizados com grandes compradores ou grupos de compradores.

Segundo Peng (2008), existem quatro condições principais associadas ao poder de barganha do consumidor: quanto maior a quantidade, ou distribuição de compradores, menor o poder de barganha; produtos ou serviços que não agreguem valor, ou não geram economia aumenta o poder de barganha do consumidor, pois eles simplesmente podem se recusar a comprá-los; a padronização dos produtos ou serviços de uma indústria geram um maior poder de barganha ao consumidor, pois aumenta a rivalidade entre os concorrentes; cenários de recessão econômica e incertezas do mercado aumentam o poder de barganha do consumidor, pois, naturalmente, o consumo é reduzido (Peng, 2008).

### **2.1.3.4. Poder de barganha dos fornecedores**

Os elementos dessa força são parecidos com o que foi observado no tópico anterior, muda-se o sentido no ciclo de produção de uma firma. De acordo com Peng (2008), existem três condições principais relacionadas ao poder de barganha dos fornecedores: em um cenário onde poucos fornecedores são responsáveis pelo suprimento do produto aumenta o poder de barganha, pois em um cenário de quase monopólio existem poucas opções de compra para as firmas e os preços não são definidos de acordo com os seus interesses; quando o produto é muito especializado e tem pouca ou nenhuma opção no mercado, o poder de barganha também é alto; se a firma não é um grande comprador, o fornecedor pode determinar o preço, pois o negócio se torna pouco atrativo (Peng, 2008). Nas interações entre as firmas e os

fornecedores também deve ser considerado a simetria ou a assimetria em relação às informações sobre como os produtos são produzidos. Quanto maior o conhecimento sobre o sistema de produção do seu fornecedor, menor o poder de barganha, pois é sabido o valor de quanto determinado produto custa para ser produzido (Peng, 2008).

A estratégia de Integração para trás, por exemplo, é uma prática que as firmas encontram para solucionar problemas relacionados ao poder de barganha do fornecedor (Porter, 2008). Empresas de distribuição de conteúdo audiovisual por *streaming* investem na compra de produtoras de vídeo para criarem conteúdo autoral e reduzirem os custos com o licenciamento de produtos de grandes estúdios. Essa ação também é responsável por criar diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo.

### **2.1.3.5. Ameaça de novos entrantes**

Ao observar essa força fica explícito que a rivalidade entre os concorrentes não é a única ameaça que os encarregados ou incumbentes devem se preocupar (Barney & Hesterly, 2017). Em determinadas indústrias essa preocupação ocorre em maior ou menor grau, isso depende do elemento a ser analisado, as barreiras de entrada. Segundo Peng (2008), existem condições relacionadas às altas barreiras de entrada: a economia de escala associada a curva de aprendizagem de uma indústria são fatores que reduzem o custo de produção e inibem a entrada de novos entrantes, pois será necessário trabalhar por um determinado período abaixo do ponto do nível de equilíbrio e ter, por consequência, prejuízo; para sobreviverem abaixo da escala mínima de eficiência (EME) o novo entrante precisa investir em diferenciação, todavia as empresas incumbentes já investem em diferenciação na indústria através de lançamentos de novos produtos e serviços, além de massivas campanhas publicitárias para reforçar o valor da marca e fidelizar os clientes; indústrias onde os incumbentes possuem excesso de capacidade de produção possuem tradicionalmente a reputação de retaliar novos entrantes; as políticas governamentais protecionistas que restringem a entrada de novos entrantes, principalmente, em setores estratégicos da economia, aumentam as barreiras de entrada, contudo o governo é responsável também pela criação de leis antitruste, o

que pode beneficiar a entrada de novos entrantes em determinadas indústrias (Peng, 2008).

Por fim, o desafio para os novos entrantes é encontrar formas de romper essas barreiras de entrada, que serão obviamente incorporadas pelos incumbentes, a partir de estratégias que não comprometam o custo final destinado a sua atuação no setor (Porter, 2008).

#### **2.1.4. Sobre as cinco forças de Porter**

De maneira geral, quanto mais fortes e competitivas são as forças presentes na indústria, menor a probabilidade de determinada firma obter retornos financeiros acima da média e vice e versa: “Se as forças são intensas como acontece em setores como, companhias aéreas, têxteis e hotéis, quase nenhuma empresa obtém retornos atraentes sobre o investimento. Se as forças forem fracas, como em setores de *softwares*, refrigerantes e produtos de higiene pessoal, muitas empresas serão lucrativas.

A estrutura da indústria impulsiona a competição e a lucratividade, independente se uma indústria produz um produto ou serviço, se é emergente ou madura, de alta ou baixa tecnologia, regulamentada ou não. Embora uma série de fatores possam afetar a lucratividade do setor no curto prazo - incluindo o ambiente e o ciclo de negócios - a estrutura do setor, manifestada nas forças competitivas, define a lucratividade no médio e longo prazo.” (Porter, 2008, p.25, tradução nossa).

Determinar qual é a força ou as forças mais relevantes para gerar uma lucratividade maior dentro de uma indústria não é uma tarefa fácil para quem formula ações estratégicas com o intuito gerar vantagem competitiva. Entretanto, como veremos no capítulo a seguir, as decisões estratégicas tornam-se ainda mais difíceis ao analisarmos as dinâmicas das indústrias.

## **2.2. Dinâmica da Indústria**

A partir da análise de Orsenigo e Malerba (1994) o período, considerado o auge das economias modernas, caracteriza-se pelo surgimento, desenvolvimento e

declínio de diferentes indústrias. Para entender a dinâmica e evolução da estrutura industrial precisa-se analisar três níveis distintos que podem ser encontrados na literatura teórica e empírica: dimensões estruturais específicas da dinâmica industrial; dinâmica estrutural de acordo com o modelo de ciclo de vida e evolução estrutural industrial (Orsenigo & Malerba, 1994).

### **2.2.1. Sobre a dinâmica na indústria**

Firmas tendem a se acomodar em zonas de conforto, o que seria uma inércia natural (Heltat et al., 2003). Segundo Peng (2008), as firmas, a partir de em uma visão baseada em recursos, assumem determinadas posições competitivas em relação ao ambiente, de acordo com o tipo de indústria em que elas se enquadram: indústrias de movimentação lenta, como as de embalagem para alimentos, possuem uma menor capacidade de mudanças por falta de estímulos, enquanto indústrias de movimentação rápida, como as de tecnologia de informação, possuem uma maior tendência à inovação e transformações (Peng, 2008).

Entretanto, as últimas décadas apresentam-se como períodos de grandes mudanças e turbulências para todas as indústrias. Dessa maneira, “As empresas devem se adaptar e explorar as mudanças em seu ambiente de negócios, ao mesmo tempo, em que buscam oportunidades para criar mudanças por meio da inovação tecnológica, organizacional ou estratégica.” (Heltat et al., 2003, p.1, tradução nossa).

### **2.2.2. Dinâmicas específicas da indústria**

Contrariando Porter que acreditava no modelo das cinco forças como definição para o desempenho das firmas em médio e longo prazo é importante ressaltar questões relacionadas às dinâmicas específicas das indústrias, em ambientes em constantes transformações, para a compreensão dos motivos que as levam ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas fortes.

Um cenário, no qual a adaptação contínua faz-se necessária, tanto em questões organizacionais quanto, em questões estratégicas representa um grande desafio. Dessa forma, a característica principal da capacidade dinâmica de uma

firma é a de um processo sucessivo de mudanças em detrimento de algo estático, sendo medido pelo desempenho obtido a partir da readequação de sua base de recursos e, em alguns casos, do próprio modelo de negócio (Winter, 2003).

O termo capacidade, dentro do contexto de análise desse trabalho, é definido como “a capacidade de realizar uma tarefa ou atividade específica.” (Heltat et al., 2003, p.1, tradução nossa). Como será apresentado a seguir, pode ser definido como capacidades ordinárias ou capacidades dinâmicas de uma firma.

### **2.2.3. Capacidades Ordinárias (*Ordinary Capabilities*)**

As capacidades ordinárias de uma firma estão associadas àquilo que ela pode fazer para garantir qualidade e eficiência em seu ciclo de produção. Teece (2014) a enquadra em três categorias: administração, operações e governança. “As capacidades ordinárias são incorporadas em alguma combinação de (1) pessoal qualificado, incluindo, sob certas circunstâncias, contratados independentes; (2) instalações e equipamentos; (3) processos e rotinas, incluindo quaisquer manuais técnicos de suporte; e (4) a coordenação administrativa necessária para fazer o trabalho.” (Teece, 2014, p.330, tradução nossa).

Segundo Teece (2014), as capacidades ordinárias são consideradas fortes quando as melhores práticas de gerenciamento e operação são alcançadas, entretanto, por si só, não são suficientes para garantir uma vantagem competitiva de longo prazo, pois ao analisar suas categorias é aparente que não existe muita dificuldade para serem imitadas e adotadas por outros atores em um ambiente de competição global, onde o acesso à informação e aprendizado são cada vez mais presentes e acessíveis (Teece, 2014).

Sendo assim, uma firma ao adotar a estratégia de investimentos, cada vez maiores, em suas capacidades ordinárias, não necessariamente irá obter o retorno esperado. Fazer as coisas certas e de forma eficiente torna-se o padrão para um bom desempenho no momento presente, contudo, essa ação pode dificultar ou retardar mudanças quando ocorrem transformações no ambiente (Teece, 2014). Se as tarefas permanecerem fixas e padronizadas, a eficiência é mais fácil de ser alcançada, mas, por consequência, isso pode gerar inércia em relação às turbulências do ambiente das indústrias.

Portanto, pode-se dizer que o conceito é um fator limitante para as firmas. Em mercados com muitas barreiras e de baixa competitividade essa estratégia pode ser forte, todavia em outros cenários ela pode ser uma armadilha e gerar sérios problemas em relação ao desempenho e competitividade. “Em termos matemáticos, capacidades ordinárias podem assumir apenas zero ou valores positivos; uma empresa pode realizar uma atividade para algum nível de proficiência ou não.” (Teece, 2014, p.342, tradução nossa).

#### **2.2.4. Capacidades Dinâmicas (*Dynamic Capabilities*)**

Segundo Teece (2014), as capacidades são desvinculadas da produção ou de objetivos específicos, mas frutos do aprendizado, dos recursos organizacionais e da história e cultura da firma. Todavia, o uso da palavra capacidade nesse contexto aproxima-se mais a uma habilidade que as firmas podem desenvolver em seus ciclos de produção do que algo meramente técnico e operacional.

Por capacidades dinâmicas temos: “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança.” (Teece et al., 1997, p.516, tradução nossa). Ao modificar a base de recursos da organização, as capacidades dinâmicas podem criar novas oportunidades estratégicas e definir novos rumos para as firmas (Heltat et al., 2003). Zollo e Winter (2002) focam na aprendizagem organizacional como uma fonte de capacidade dinâmica e a definem como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia. (Zollo e Winter, 2002). Teece, Pierce e Boerner (2002) reforçam a importância da governança para a percepção de novas oportunidades (Teece et al., 1997).

De acordo com Teece (2007), as principais funções estratégicas dos executivos são sentir e aproveitar as oportunidades que a dinâmica da indústria apresentam, assim como saber alocar, realocar, combinar e recombina os recursos e ativos das firmas (Teece, 2007). Para aumentar o valor a partir do uso dos ativos que a organização possui, é imprescindível aos executivos um profundo conhecimento da estrutura da base dos ativos da firma, capacitando-os a preencher de forma eficiente as lacunas, oportunidades oferecidas pela dinâmica do mercado,

para fornecer novas soluções aos clientes. Sendo assim, a estrutura de capacidades dinâmicas reconhece que uma organização é moldada, mas não presa ao seu passado, pois, como foi visto, ao agir de maneira assertiva, pode transformar o seu ecossistema (Teece, 2007).

Por fim, pode-se dizer que as capacidades dinâmicas de uma firma estão associadas as suas habilidades para fazer as coisas certas na hora certa. Para isso, torna-se necessário um processo gerencial forte e orquestrado, orientado para contínuas reestruturações internas, decorrentes de uma constante análise da indústria, com o foco nas oportunidades proporcionadas pelas mudanças e transformações do ambiente.

### 2.2.5. Capacidades ordinárias x Capacidades dinâmicas

Para um maior entendimento dos conceitos, a tabela abaixo apresenta algumas diferenças entre capacidades ordinárias e dinâmicas:

**Tabela 1 – Algumas diferenças entre Capacidades Ordinárias e Dinâmicas**

	<b>ORDINÁRIAS</b>	<b>DINÂMICAS</b>
<b>Propósito</b>	Eficiência técnica em funções de negócios	Alcançar congruência com as necessidades do consumidor e com oportunidades tecnológicas e de negócios
<b>Modo de atingir</b>	Comprar ou construir (aprender)	Construir (aprender)
<b>Esquema tripartido</b>	Operar, administrar e governar	Perceber, aprender e transformar
<b>Rotinas essenciais</b>	Melhores práticas	Processos de assinatura
<b>Ênfases de gerência</b>	Custo de controle	Orquestração e liderança de ativos empresariais
<b>Prioridade</b>	Fazer as coisas certas	Fazer o que é certo
<b>Imitabilidade</b>	Relativamente imitável	Não imitável
<b>Resultado</b>	Adequação técnica (eficiência)	Adequação evolucionária (inovação)

Fonte: Teece (2014). Elaborado pelo autor.

Apesar de serem distintos, tanto de forma analítica quanto, na prática, a combinação dos conceitos de capacidades ordinárias e capacidades dinâmicas são de suma importância para uma firma obter vantagem competitiva de longo prazo, ao executar ambos com eficiência (Teece, 2014). As capacidades ordinárias permitem que uma empresa faça as coisas e “ganhe a vida” (Winter, 2003, p. 991), contudo, esses diferenciais, atualmente, são fáceis de serem imitados. Por outro lado, quando uma firma desenvolve suas capacidades dinâmicas, essas são muito mais difíceis de serem imitadas por envolverem processos, recursos e estratégias

particulares (Teece, 2014). De acordo com Teece (2014), as capacidades dinâmicas são fortes quando a firma tem uma boa governança, ao mesmo tempo, que, como foi descrito por Helfat e colegas (2007) e Teece (2007), também podem ser fracas e prejudicar o desempenho de uma organização. “Em termos matemáticos, as capacidades dinâmicas podem assumir não apenas valores positivos, mas também negativos.” (Teece, 2014, p.343, tradução nossa).

Como pode ser visto na tabela, as capacidades ordinárias estão diretamente relacionadas às questões técnicas e operacionais de uma firma, ou seja, fazer as coisas certas (*doing things right*). Apenas as capacidades dinâmicas suportam uma adequação evolutiva (*Evolutionary Fit*), que está relacionada às transformações organizacionais em sua base de recursos para fazer o que é certo (*doing the things right*) de forma contínua conforme o ambiente se modifica (Teece, 2014). Quando a produção da empresa está sintonizada com o que o mercado deseja, fortes capacidades ordinárias podem ser suficientes para uma vantagem competitiva passageira, mas são insuficientes para sustentar uma vantagem competitiva sustentável conforme o ambiente de negócios muda. (Teece, 2014).

#### **2.2.6. Percepção (Sense), Aprendizado (Seize) e Transformação (Transformation)**

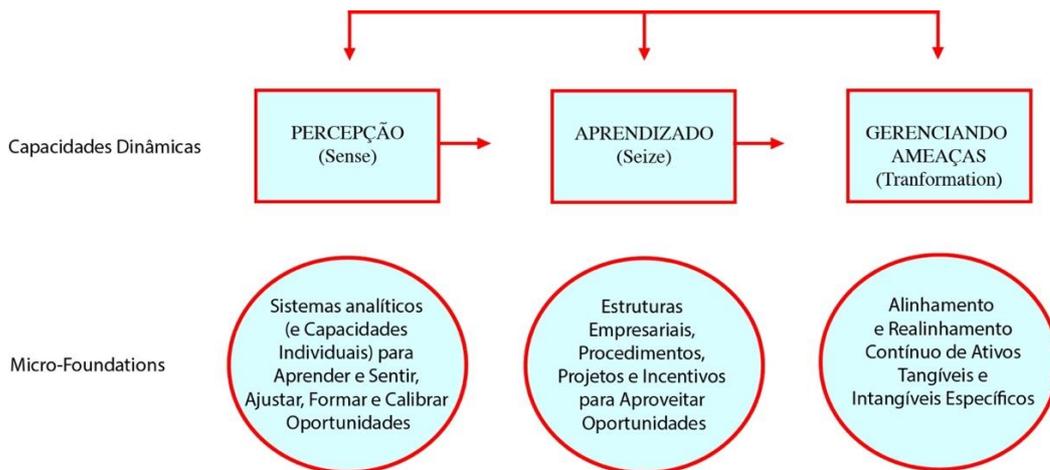
Segundo Teece (2014), fortes capacidades dinâmicas permitem que as firmas utilizem os recursos e ativos inseridos ou não em seu ciclo de produção, reconfigure-os a partir das transformações do ambiente, como forma de respostas aos movimentos da indústria ou para criar novos mercados e, com base nesse diferencial, obtenham maior lucratividade e melhor desempenho em relação aos concorrentes (Teece, 2014). “Para fins aplicados, as capacidades dinâmicas podem ser subdivididas em três grupos principais: (1) identificação, desenvolvimento, codesenvolvimento e avaliação de oportunidades tecnológicas em relação às necessidades do cliente (Percepção/*Sense*); (2) mobilização de recursos para atender às necessidades e oportunidades, e para capturar o valor de fazê-lo (Aprendizado/*Seize*); e (3) renovação contínua (Transformação/*Transformation*).” (Teece, 2014, p.332, tradução nossa).

De acordo com Dosi, Faillo, & Marengo (2008), as implementações de novas capacidades dependem de ações gerenciais que ajudam a criar e gerir os processos organizacionais da firma. “Esta orquestração de ativos (*Asset Orchestration*), núcleo das capacidades dinâmicas, é sustentada por três conjuntos de processos organizacionais: (1) Coordenação/ Integração, (2) Aprendizagem e (3) Reconfiguração. As rotinas de coordenação e integração envolvem a combinação de vários recursos de forma empreendedora, como para o desenvolvimento de novos produtos. A aprendizagem é resultado da prática e da experimentação e permite que as tarefas sejam realizadas de forma mais eficaz. A reconfiguração, ou transformação, envolve a recombinação e a modificação dos recursos existentes.” (Teece, 2014, p.333, tradução nossa).

O pensamento criativo e a capacidade empreendedora de uma boa gerência colocam a firma em uma posição de sair das rotinas gerando processos de assinatura (*Signature Processes*), resultados da herança de uma empresa, incluindo as ações de gestão anteriores, investimentos passados e um contexto específico de aprendizagem (Teece, 2014). Os processos de assinatura são difíceis de serem imitados por outras firmas, pois estão relacionados à história e a cultura corporativa (Teece, 2014). Como resultado, “os próprios processos de assinatura poderiam satisfazer os critérios-chaves definidos por Barney (1991) para recursos que podem apoiar vantagem competitiva durável: valioso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível (VRIN).” (Teece, 2014, p.333, tradução nossa).

Dessa forma, processos de assinatura, assim como certos recursos de VRIN, podem ser vistos como um diferencial para uma firma garantir vantagem competitiva de longo prazo. Entretanto, em períodos mais longos, até mesmo os processos de assinatura se tornam imitáveis e por essa razão não podem ser compreendidos como algo único, pertencente a uma construção histórico-cultural (Teece, 2014).

**Figura 4 - Fundamentos de capacidades dinâmicas e desempenho de negócios**



Fonte: Teece (2007). Elaborado pelo autor.

### 2.2.7. Capacidade dinâmica e inércia na transformação da indústria

O princípio de que as firmas têm um potencial latente para se adaptarem tem raízes profundas na literatura (Teece, 2014). March e Simon (1958) reconheceram que, a princípio, as organizações podem projetar processos para incorporar novas rotinas em sua existência e posteriormente modificá-los (Teece, 2014).

Para que uma firma possa atingir uma adequação evolutiva em seu ecossistema, uma capacidade transformadora faz-se necessária. Contudo, para suavizar a rigidez que uma firma desenvolve, naturalmente ao longo do tempo, a partir da acumulação de ativos e procedimentos operacionais padrões, suas capacidades transformadoras devem ser postas em prática de forma contínua (Teece, 2014). De fato, pequenas adequações são relativamente comuns, mas quando a transformação representa uma mudança na base de recursos ou estrutural na organização, esta deve ser bem projetada e bem conduzida pela governança (Teece, 2014).

Os “ecologistas organizacionais” defendem que, quando o ambiente de negócio muda, os maiores *players* da indústria encaram uma grande inércia devido às práticas sociais micropolíticas estabelecidas em suas rotinas como, por exemplo: relações de barganhas na cadeia de produção e/ou contratos. Por consequência, perdem mercado para concorrentes mais adequados às transformações (Teece, 2007). “Não é incomum descobrir que uma rotina antes funcional torna-se

disfuncional, proporcionando inércia e rigidez que impedem melhorias no desempenho (Leonard-Barton, 1995; Rumelt, 1995).

O'Reilly e Tushman (2008) constataam que apesar da confirmação de uma inércia organizacional, a gestão pode superar as forças evolutivas em determinado grau através das capacidades dinâmicas (Teece, 2014). Modelos de negócio baseados em rotinas rígidas, com governanças incapazes de reconhecer a necessidade de mudanças, para Gilbert (2005) representam uma falha denominada “esclerose organizacional”, onde as regras, costumes e heranças da organização são fatores limitantes para a transformação de padrões e rotinas. Para O'Reilly e Tushman, geralmente, é preciso uma liderança forte para romper a inércia (Teece, 2014). “Jack Welch, o célebre ex-CEO da GE, é amplamente citado por ter dito: “Se o grau de mudança dentro de uma organização for menor que o grau externo, o fim está à vista.”. Assim como, Peter Drucker é citado por ter dito: “Se você quer algo novo, você tem que parar de fazer algo velho.” (Teece, 2014, p.336, tradução nossa).

Por fim, o aprendizado e a inovação são os pilares que sustentam a transformação e as capacidades dinâmicas e são responsáveis por romperem a inércia, contribuindo para uma vantagem competitiva de longo prazo para as firmas.

### 3. Metodologia da Pesquisa

No capítulo é explicado como a pesquisa foi conduzida para atingir os objetivos propostos. Primeiramente, é feita uma descrição do método de pesquisa. Posteriormente, são descritas as etapas realizadas para o desenvolvimento do protocolo de pesquisa, o procedimento de coleta de dados, como ocorreu a seleção da amostra e a configuração da amostra. Por fim, são descritos os procedimentos utilizados para a análise dos dados e como ocorreu o processo de avaliação de rigor da pesquisa.

#### 3.1. Método

Com base no que foi observado em uma revisão seletiva da literatura, a natureza deste estudo é qualitativo, pois para compreender o comportamento e os estados subjetivos do indivíduo, sob a ótica das ciências sociais empíricas, buscase fatores como, por exemplo: o seu comportamento, o que fazem e fizeram e o que pensam e pensaram (Günter, 2006). Dessa forma, a metodologia é construída a partir das visões e perspectivas dos participantes e representa as opiniões e vivências dos indivíduos (Yin, 2016). Para investigar como as firmas da indústria fonográfica utilizaram suas capacidades como respostas às rápidas transformações tecnológicas do ambiente, que afetaram diretamente a produção, a distribuição e o consumo de fonogramas, o estudo aplicou o método de estudo múltiplos de caso. O estudo de múltiplos casos permite analisar os dados tanto dentro de cada situação quanto, entre situações (Yin, 2003).

“A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: por que foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado.” (Yin, 2003, p.12, tradução nossa). Para Yin (2003), o escopo do estudo de caso é uma investigação empírica que busca entender em profundidade um fenômeno do mundo real e suas condições contextuais. Como complemento, a abordagem indutiva será utilizada, pois permite uma exploração detalhada dos casos e é adequada para a construção e refinamento da teoria (Eisenhardt, 1989). Sobre o método indutivo, a Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*) é adotada na análise dos dados no estudo (Engward, 2013).

Uma característica essencial do processo de construção de teoria é a prévia revisão de literatura, pois possibilita identificar variáveis que possam ser importantes e comparar conceitos, teoria ou hipóteses emergentes com a literatura existente (Eisenhardt, 1989). Comparar possíveis literaturas conflitantes com a teoria emergente é importante para aumentar a confiabilidade dos resultados e obter uma visão mais profunda da teoria emergente, o que faz com que o pesquisador desenvolva formatos mais criativos e inovadores em seu trabalho (Eisenhardt, 1989).

Por fim, ao buscar participantes de diferentes firmas para a pesquisa, o princípio da triangulação, que por objetivo busca ao menos três modos para verificar ou corroborar um determinado evento é também adotado (Yin, 2016). Entretanto, devido à alta rotatividade dos participantes nas firmas, o recorte temporal que possibilita a aplicação da triangulação acabou tornando-se difícil de ser aplicado de forma precisa. Com relação à coleta de dados no tempo, o presente estudo terá um corte transversal, pois as entrevistas foram realizadas em um único ponto no tempo.

### **3.3. Protocolo de Pesquisa**

As entrevistas seguiram um protocolo com perguntas semiestruturadas. De acordo com Manzini (2004) uma entrevista semiestruturada foca em um assunto com base em um roteiro definido com perguntas principais, complementadas por outras questões que surgem durante o processo de realização da entrevista. Dessa forma, as respostas são mais livres e não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (Manzini, 2004). Além disso, um roteiro de questões-guia possibilita, simultaneamente, a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador.

O protocolo é responsável por conduzir uma conversa guiada, servindo como guia de conversação (Rubin & Rubin, 1995, p.145, 161-164) e contém temas pertinentes a um determinado objeto de análise (Yin, 2016). A montagem do protocolo foi realizada a partir de uma seleção de perguntas tendo como base a revisão de literatura. Com base na revisão de literatura foram desenvolvidas perguntas relacionadas ao contexto da indústria fonográfica, no período entre 1990

e 2010, para identificar como as firmas utilizaram suas capacidades como respostas às rápidas transformações tecnológicas do ambiente. Foram considerados três momentos pelos quais a indústria fonográfica passou: mudança dos suportes de mídias, adoção de novos *hardwares* para reprodução e consumo de fonogramas e desintermediação.

Dessa forma, um roteiro foi estruturado em três blocos, com nove perguntas no total, das quais três eram voltadas para entender o contexto que representava a percepção das firmas em relação às necessidades do consumidor, três eram voltadas para o aprendizado das firmas com base na mobilização de recursos para atender às necessidades e oportunidades do mercado e três eram voltadas para identificar a capacidade de transformação das firmas em cada um dos três momentos pelos quais a indústria fonográfica passou. (Apêndice A)

### 3.3.1. Procedimento de coleta de Dados

A coleta de dados deu-se através de entrevistas que ocorreram entre novembro e dezembro de 2021. É importante ressaltar que devido às orientações de isolamento social devido ao COVID-19 durante o período de coleta de dados não foi possível realizar as entrevistas pessoalmente e por esse motivo, as entrevistas com os participantes foram realizadas através do aplicativo de vídeo *Zoom*.

O contato com os executivos e ex-executivos da indústria fonográfica foi obtido por meio de relações pessoais e indicações. Os entrevistados que participaram do estudo forneceram o consentimento de participação na pesquisa e autorização para gravar o encontro, no aplicativo *Zoom*, para fins acadêmicos.

O protocolo de pesquisa é composto por três blocos de perguntas que foram construídos de forma a entender o contexto que representava a percepção, o aprendizado e a capacidade de transformação das firmas.

- Bloco de percepção

No bloco de percepção o contexto das perguntas foi direcionado para entender como as firmas perceberam as oportunidades e quais dificuldades ocorreram com as mudanças dos suportes de mídias, o surgimento de novos

*hardwares* para reprodução de fonogramas e a desintermediação decorrente da adoção dos consumidores de novas tecnologias.

- Bloco de aprendizado

Nesse bloco foram desenvolvidas perguntas para entender como as firmas identificaram as possibilidades de aprendizado em um cenário de turbulência e quais foram as oportunidades e desafios que surgiram nesse novo ambiente.

- Bloco de transformação

No bloco de transformação foram exploradas perguntas sobre as transformações das firmas em cada um dos três momentos pelos quais a indústria fonográfica passou: mudança dos suportes de mídias, adoção de novos *hardwares* para reprodução e consumo de fonogramas e o processo de desintermediação. Além, da importância da ação da liderança em um momento de reorganização de recursos.

### 3.4. Seleção de casos

O presente estudo foi realizado com executivos e ex-executivos das principais firmas multinacionais e nacionais da indústria fonográfica (Som Livre, WEA, EMI, Universal, Sony, RCA, etc.). Foi realizado contato com dez profissionais, no entanto, nem todos estavam disponíveis ou aceitaram dar entrevista. Dessa forma, foram realizadas seis entrevistas no total. As entrevistas foram realizadas principalmente no período da noite e tiveram em média uma hora e trinta minutos de duração.

#### 3.4.1. Descrição dos casos

Os seis executivos entrevistados trabalham ou trabalharam em *majors* da indústria fonográfica durante algum momento no recorte de tempo do estudo. Apenas dois dos participantes não possuem curso superior. Dentre os entrevistados cinco são do gênero masculino e uma do gênero feminino.

O Exec 1 trabalhou em grandes gravadoras (CBS e Som Livre) por mais de trinta anos. Ocupou cargos, como: divulgação e direção.

O Exec 2 trabalha em grandes gravadoras (Warner e Sony/BMG) desde o início dos anos noventa. Ocupa e ocupou cargos relacionados ao licenciamento de fonogramas e desenvolvimento de projetos digitais.

O Exec 3 trabalhou em grandes gravadoras (EMI e Sony/BMG) por mais de trinta anos. Ocupou cargos, como: gerência e direção.

O Exec 4 trabalha em grandes gravadoras (Polygram e Universal) desde o início dos anos oitenta. Ocupa e ocupou cargos, como: direção executiva e vice-presidente.

O Exec 5 trabalha em grandes gravadoras (Sony e Universal) desde meados dos anos dois mil. Ocupa e ocupou cargos relacionados ao desenvolvimento de projetos digitais.

O Exec 6 trabalhou em uma grande gravadora (Sony) na década de noventa. Ocupou cargos, como: divulgação e licenciamento de fonogramas.

Com base no que foi observado no desenvolvimento do trabalho optou-se pela separação dos participantes em dois grupos: “velha guarda” e “novo entrante”. Sendo, “velha guarda” para aqueles que ocuparam cargos de executivos desde o primeiro momento ou no primeiro momento do recorte temporal da pesquisa (Exec 1, 2, 3 e 4) e “novo entrante” para aqueles executivos que entram posteriormente no recorte temporal da pesquisa (Exec 5 e 6). A divisão torna-se necessária, pois os executivos constroem suas narrativas e criam diferentes visões sobre a indústria a partir do cenário no qual atuaram e no tempo de experiência que tiveram nas firmas.

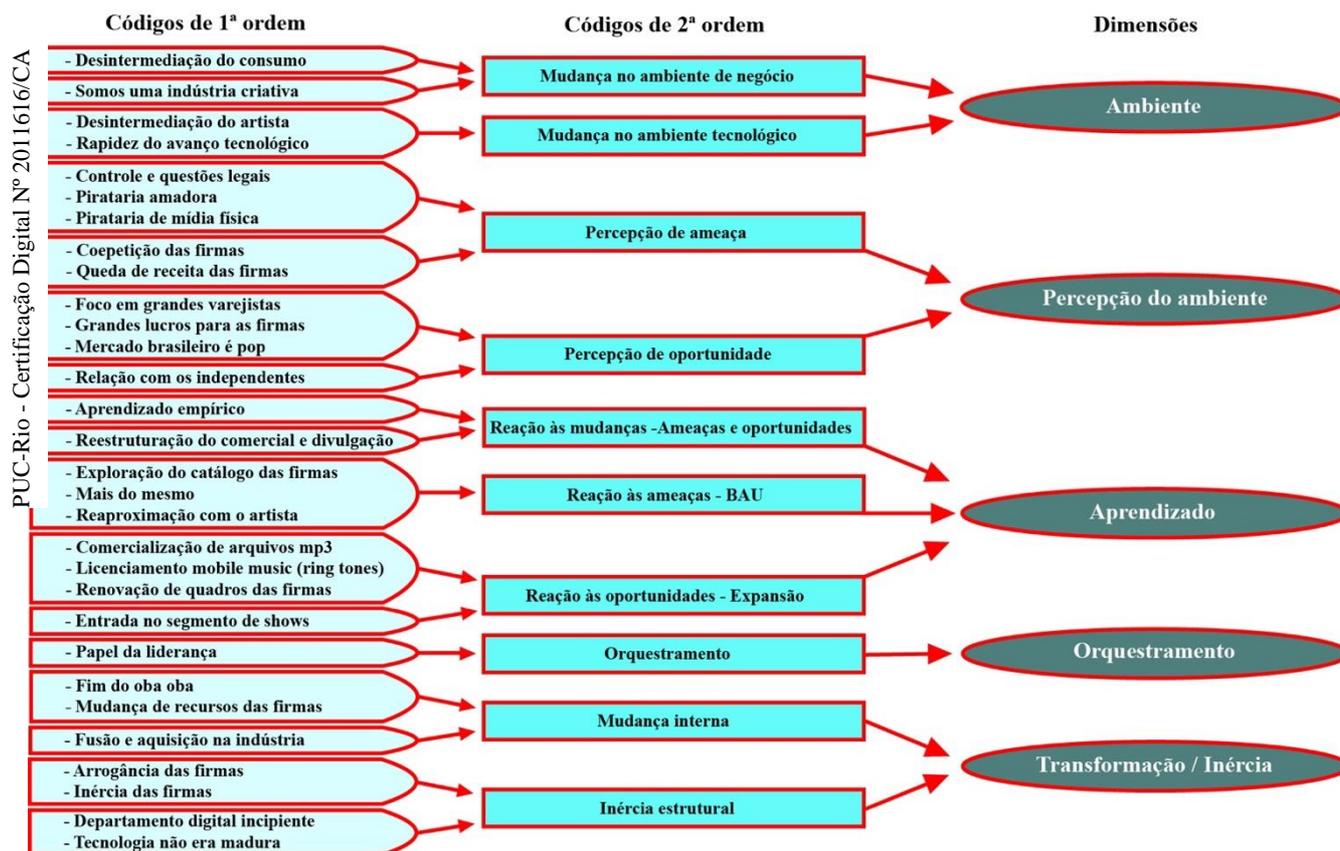
### **3.5. Análise dos dados**

O processo de análise de dados seguiu o método indutivo descrito por Gioia. O método de Gioia et al. (2013) consiste em realizar uma análise de dados em três etapas: a primeira é desenvolvida através de uma análise de categorias de primeira ordem, na qual é realizada uma análise usando termos e códigos centrados nos entrevistados; a segunda, consiste em uma análise de categorias de segunda ordem, na qual são usados conceitos, temas e dimensões centrados no pesquisador e, a partir dos temas de segunda ordem, uma terceira etapa, que consiste em agregar dimensões teóricas, é realizada. O número de categorias tende a ser numeroso na

parte inicial do estudo, pois na análise de primeira ordem, busca-se aderir fielmente aos termos do entrevistado. Nessa etapa, não é necessário condensar categorias, dessa forma, os dados “falam” com o pesquisador. No decorrer do progresso de análise semelhanças e diferenças entre códigos são observados, com isso é possível reduzir o número de categorias iniciais para que fiquem mais gerenciáveis.

Em seguida é dado aos códigos rótulos ou descritores frasais, de preferência mantendo termos do entrevistado (Gioia et al., 2013). Sendo assim, é possível comparar as categorias de primeira ordem aos conceitos teóricos da literatura. Com a consolidação dos temas de segunda ordem é possível implementar ainda mais o método de análise para a construção de dimensões teóricas (Gioia et al., 2013).

**Figura 5 – Estrutura de dados**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5.1. Identificação de códigos de primeira ordem

A abordagem de codificação aberta foi adotada nessa primeira etapa de análise para permitir que as expressões e os termos dos representantes fossem utilizados como referência na nomenclatura dos códigos. Nesse processo, buscou-se observar a forma como os executivos expressaram as ações relativas às oportunidades e ameaças durante o período de grande turbulência na indústria e como as firmas responderam ao novo cenário que se apresentou. A seleção dos códigos baseou-se em sua relevância e predominância durante as entrevistas. Os códigos iniciais cobriam uma série de tópicos como o impacto da pirataria, queda de receitas, adoção da tecnologia digital, mudanças de recursos, suportes de mídia, além de tópicos relacionados às oportunidades e ameaças das firmas. Com isso, foram identificados conceitos que estavam repetidamente presentes. Para a iteração entre dados e codificação foi utilizado o *software* MAXQD2022 para associar segmentos de texto as entrevistas.

Após um desenvolvimento de um sistema de classificação, para refletir as perspectivas dos entrevistados, os códigos de primeira ordem forneceram uma integração tanto dos dados brutos quanto, da interpretação desses dados. Em seguida, as categorias foram atualizadas com o detalhamento de definições e parâmetros para cada código de forma que fossem agrupados e condensados. A partir da categorização inicial e das definições, maiores esclarecimentos foram buscados quanto aos temas diferentes e semelhantes encontrados entre os casos “velha guarda” e “novo entrante”.

Os dados foram organizados em tabela, com auxílio do Microsoft Excel, na qual as linhas representavam os códigos e as colunas os casos, isso permitiu exploração de diferenças e semelhanças entre segmentos de dados e a definição dos códigos mais relevantes.

### 3.5.2. Identificação de códigos de segunda ordem e dimensões

Para identificar os códigos de segunda ordem as categorias de primeira ordem foram comparadas aos conceitos teóricos da literatura (Gioia et al., 2013). Os códigos de segunda ordem fazem parte do domínio teórico, no qual são observados se os tópicos emergentes revelam conceitos que podem auxiliar na

descrição e explicação dos fenômenos que estão sendo analisados. Os códigos de segunda ordem foram agregados em cinco dimensões teóricas mais amplas que serviram de base para a discussão dos resultados (Gioia et al., 2013). As dimensões agregadas foram classificadas e nomeadas como: ambiente, percepção, aprendizado, orquestramento e transformação/inércia conforme a estrutura de dados apresentada na figura 5. As dimensões, de acordo com a literatura, são importantes fatores nos processos de capacidades dinâmicas das firmas na indústria.

A dimensão ambiente agrega códigos relacionados às mudanças das gravadoras em relação às turbulências no ambiente como, por exemplo: *desintermediação do consumo*, responsável por uma mudança no ambiente de negócio, uma vez que no meio digital existe uma nova relação do consumidor com o produto. A liberdades de escolha para comprar apenas o fonograma de sua preferência, ou, até mesmo, a oportunidade de, a partir das ofertas da pirataria, não pagar por produtos oficiais ou ao adquirir música.

A dimensão percepção agrega códigos relacionados às percepções das firmas em relação às oportunidades e ameaças como, por exemplo: *controle e questões legais*, ação implementada pelas gravadoras para conter a pirataria e o foco em grandes varejistas para maximização dos lucros. Refere-se a como as firmas perceberam às ameaças e oportunidades que surgiram com a inovação tecnológica do digital e as novas formas de consumo de fonogramas.

A dimensão aprendizado agrega códigos relacionados ao aprendizado das firmas em relação às reações que surgiram a partir das oportunidades e ameaças decorrentes das mudanças na indústria como, por exemplo: *reaproximação com o artista*, elemento chave que as gravadoras perderam com a desintermediação proporcionada pela tecnologia, *renovação dos quadros das firmas*, forma que os atores encontraram para se manterem competitivos com a popularização do digital, assim como, a *comercialização de arquivos mp3*. Refere-se a como as firmas adotaram estratégias eficazes ou não, antigas ou inovadoras, como medidas para se adaptarem ao novo cenário da indústria.

Na dimensão orquestramento, o código *papel da liderança* é o elemento chave para determinar como os executivos entrevistados entenderam as ações de gestão para uma adequação do modelo de negócio das firmas ao novo cenário.

Por fim, a dimensão transformação/inércia agrega códigos relacionados às mudanças dos atores em relação às turbulências na indústria como, por exemplo: *fim do oba-oba*, uma forma de cortar os gastos excessivos das gravadoras e mudança de recursos das firmas, outra prática para realizar uma mudança interna no negócio. Na inércia estrutural, os códigos são relacionados às incapacidades das firmas em pôr em práticas suas capacidades dinâmicas em relação às transformações como, por exemplo: *departamento digital incipiente*, enquanto o cenário se desenvolvia nesse caminho, e tecnologia não era madura, uma justificativa para continuar insistindo em um modelo de negócio ineficiente. Refere-se a como as firmas não reagiram às transformações no ambiente da indústria de forma eficaz e direcionaram seus investimentos para suas capacidades ordinárias em detrimento de suas capacidades dinâmicas como forma de obterem vantagem competitiva.

### 3.6. Avaliação do rigor da pesquisa

Uma pesquisa social empírica precisa ter qualidade e rigor. De acordo com Yin (2016), três critérios de avaliação podem ser destacados na pesquisa qualitativa: transparência, metodicidade e fidelidade às evidências. A transparência está diretamente relacionada aos critérios de confiança e credibilidade.

O primeiro objetivo, diz respeito ao acesso público da pesquisa, de maneira que outras pessoas possam analisar e tentar compreender o que foi descrito e documentado. Para Yin (2016), outras pessoas devem examinar os dados do trabalho para que possam examinar as evidências utilizadas para respaldar os resultados e conclusões. No presente estudo foi utilizado um protocolo de pesquisa com a definição das questões baseadas na literatura. O desenvolvimento do instrumento possibilita a identificação de resultados críveis e por meio da revisão de literatura foi possível vincular as categorias do estudo à categoria central que são as capacidades dinâmicas das firmas. Em relação à confiabilidade, no presente estudo foram entrevistados executivos das *majors* da indústria fonográfica brasileira que atuam ou atuaram no recorte de tempo da pesquisa. Os participantes relataram suas experiências com o objeto em estudo e alguns relataram também experiências em momentos de turbulência anteriores.

Como segundo objetivo, é necessário fazer a pesquisa qualitativa metodologicamente, considerando espaços para a descoberta e ocorrências de eventos imprevistos (Yin, 2016). No caso apresentado, a conexão de diferentes códigos foi importante para compreender a inércia de uma indústria tão poderosa, como a fonográfica, em um cenário de turbulência e inovação tecnológica. Como, exemplo, o fato de, pela primeira vez na história, a indústria não ser responsável por ofertar o suporte de mídia de fonogramas aos consumidores finais.

Por fim, o estudo qualitativo deve ser baseado em um conjunto de evidências construídas a partir da real linguagem dos participantes, assim como o contexto em que essa linguagem é expressa. “Independente do tipo de dados que estão sendo coletados, as conclusões de um estudo devem ser tiradas com base nesses dados.” (Yin, 2016, p.18).

## 4. Resultados

Para critério de contextualização, um resumo da história social da indústria fonográfica foi elaborado como primeiro tópico do capítulo. Com base na literatura do método aplicado no estudo, são apresentados a seguir os resultados obtidos por meio dos códigos de segunda ordem que derivaram de uma seleção específica dos trinta códigos de primeira ordem definidos na primeira etapa da pesquisa. Dez categorias foram criadas para a análise dos resultados que explicam os processos da dinâmica da indústria e das transformações das principais firmas do mercado fonográfico brasileiro, no período entre 1990 e 2010.

### 4.1. Indústria fonográfica – da música gravada ao *download*

A música está presente em nossa existência desde o início do nosso processo de organização social. Contudo, o advento da música gravada em 1878 modificou radicalmente a natureza pela qual ela pôde ser consumida. O surgimento de uma nova tecnologia, o fonógrafo, possibilitou a reprodução de fonogramas em casa, estabelecimentos comerciais e públicos, libertando a música de qualquer contexto de ação artística presencial (Byrne, 2014).

O final do século XIX representa o início da Era da Comunicação de Massa que é movida por crescentes inovações tecnológicas no mercado de comunicação e cultura. A invenção da fotografia permitiu o surgimento do cinema ao colocar os quadros em sequência e criar a magia da imagem em movimento. A invenção do rádio, um aparelho de consumo doméstico, possibilitou o acesso à música, informação e entretenimento a um público maior, sendo responsável pela diversificação da oferta de conteúdo. Com o desenvolvimento do aparelho de televisão, o fascínio da sociedade foi ainda mais aguçado por aliar imagem e som e levar o cinema para a casa dos consumidores (DeFleur & Ball-Rokeach, 1993).

O aparecimento desses novos entrantes no mercado, principalmente, o rádio e o cinema, em um primeiro momento, representou um período de grande crise para as firmas fonográficas, pois, por serem corporações modernas, possuíam capacidades para realizarem inovações tecnológicas superiores às gravadoras. Dessa forma, foram responsáveis por uma mudança na configuração de todo o mercado de gravações sonoras (De Marchi, 2016).

O novo cenário de competição ocasionou uma grande queda de receita para as firmas e gerou longos embates entre os atores. A solução encontrada foi a fusão com as empresas de radiodifusão e/ou a criação de novas corporações com a prerrogativa da necessidade de conduzir o negócio focado em inovações tecnológicas em departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Com isso, consolidam-se as firmas da indústria fonográfica, denominadas grandes gravadoras (*Majors*), como agentes dominantes do mercado, principais organizadores desse campo, responsáveis pela comercialização em larga escala de fonogramas em diferentes suportes físicos como, por exemplo: discos de lasca de cera e vinil, fitas magnéticas e discos digitais (De Marchi, 2016). A partir desse momento, as grandes gravadoras estabeleceram estratégias de articulação com os meios de comunicação de massa (publicações, rádio, cinema e televisão) para expor seus produtos para um grande número de consumidores finais. Essa técnica de divulgação e influência indireta sobre as escolhas dos consumidores foi decisiva para o controle e o próprio estabelecimento do mercado fonográfico (De Marchi, 2016).

A década de 1980 foi marcada por outra mudança na estrutura produtiva da indústria fonográfica. Temos o surgimento de grandes conglomerados multinacionais, uma integração horizontal de corporações com investimentos em diferentes ramos da economia de alcance global, resultado de fusões e aquisições entre empresas da indústria cultural e também por corporações de outros setores produtivos (De Marchi, 2016). A Sony, por exemplo, uma gigante do setor de produtos eletroeletrônicos, estabeleceu uma aliança estratégica com a gravadora Philips com o propósito de ampliar suas atividades comerciais pelo mundo através de uma marca reconhecida no meio do entretenimento, o que culminou na criação de um suporte digital, o *Compact Disc* (CD). Com essa parceria, o formato digital pôde ser estabelecido como produto padrão da indústria fonográfica aos outros atores e, dessa maneira, o CD torna-se o suporte de mídia dominante para a comercialização de fonogramas (De Marchi, 2016).

Pode-se dizer que o suporte analógico disco, nos caminhos seguidos até aqui, em seus variados formatos, qualidades técnicas e conceitos, foi o suporte privilegiado para a comercialização de fonogramas pelas firmas por pelo menos oitenta anos do século XX, até a chegada da tecnologia digital que introduziu uma

nova mídia, o CD, também um disco, contudo, responsável por alterar radicalmente a indústria (Dias, 2010). A partir de então, a informação sonora torna-se uma sequência de dígitos binários e deve ser reproduzida por aparelhos digitais capazes de decodificar esses arquivos.

Os anos seguintes foram marcados por grande euforia e grandes desafios decorrentes das turbulências no ambiente da indústria fonográfica. Em um primeiro momento, o CD, novo paradigma tecnológico da indústria fonográfica, fomentou um crescimento notável e garantiu lucros expressivos as firmas, ao ponto de o período ser classificado, por alguns analistas, como a época de ouro das gravadoras. Por ser mais barato de se produzir, estocar, distribuir e com um preço para o consumidor final mais caro que o LP, o novo suporte encerrou a guerra entre formatos e preços dos produtos (vinil e fita cassete) homogeneizando assim, o consumo de fonogramas. Esse movimento proporcionou um grande poder às gravadoras, pois os atores puderam cooperar entre si e estabelecer a média de preço do produto para o mercado (De Marchi, 2016).

Entretanto, esse crescimento que durou cerca de 15 anos, desde o lançamento do suporte digital, acabou gerando expectativas frustradas para a indústria no passar do tempo (De Marchi, 2016). O primeiro golpe sofrido pela indústria foi a ação da pirataria, fato que, historicamente, sempre afetou as firmas, mas nunca na escala industrial adquirida com a cópia e comercialização de CDs ilegais. Em 1991, a empresa alemã Fraunhofer IIS desenvolve um algoritmo (*codec*) para a compressão digital de formatos de áudio capaz de diminuí-los em até 1/10 do tamanho com o mínimo de comprometimento da qualidade original, o inovador: mp3. Em 1995 aplicativos que permitiam aos usuários converterem os arquivos digitais dos CDs em arquivos mp3 transformaram a forma como a música poderia ser tratada. O desenvolvimento dessa nova tecnologia pode ser considerado o segundo golpe sofrido pela indústria fonográfica. A popularização da *world wide web*, rede de comunicação global que permite a troca de informações e arquivos entre usuários através de plataformas digitais, por uma nova geração de consumidores finais das gravadoras proporcionou que *sites* como o Napster, um serviço *peer to peer* que permitia o compartilhamento de arquivos mp3s de maneira ilegal, fossem rapidamente adotados para o consumo de fonogramas. Esse fenômeno pode ser considerado uma pirataria amadora se comparado ao que era

exercido por grupos especializados que atuavam no comércio ilegal de mídias físicas e buscavam o lucro como fim, mas não deixou de afetar diretamente a indústria. Como respostas a essas ameaças, longos embates jurídicos foram adotados pelos atores em ambas as frentes. A partir do resultado de suas ações na esfera digital a indústria recupera a posição estratégica dos novos agentes do mercado emergente através do controle sobre a inovação tecnológica e o uso frutífero dos conteúdos digitais (De Marchi, 2016).

Durante esse período, outras mudanças significativas relacionadas ao trato dos arquivos digitais pelos consumidores também ocorrem no mercado da indústria fonográfica. Os fonogramas dos CDs começaram a ser transferidos para o computador e passaram a ser reproduzidos em *softwares* como o iTunes da Apple, por exemplo. Desta forma, a mídia física se torna desnecessária no processo de reprodução dos arquivos, pois, agora, eles estão armazenados na memória dos dispositivos. Ao incorporar a possibilidade de compressão digital de fonogramas digitais, a partir do *codec* de compressão mp3, ao programa iTunes, um maior número de arquivos poderiam ser transferidos para o computador, pois ocupavam menos espaço na memória de armazenamento dos usuários. Isso, muda completamente a forma como uma nova geração passa a consumir música. Com base nesse cenário, Steve Jobs, CEO da Apple, percebe que essa transformação poderia levar a empresa para outro segmento de mercado: o dos dispositivos móveis. Em outubro de 2001, foi lançado o iPod, um reproduzidor portátil de música digital. Seu grande diferencial de mercado era a facilidade na reprodução de uma música desejada pelo usuário. Por incorporar um sistema operacional associado ao *hardware* e o uso de um mecanismo de rolagem, o *wheel*, o iPod permitia encontrar uma música armazenada na sua memória em no máximo de três cliques (Isaacson, 2011). Com uma grande demanda pelo novo produto, em 2003, a Apple desenvolve uma versão do iTunes para ser executada no sistema Windows e alinha o planejamento de marketing com o lançamento da iTunes Store, uma plataforma para *download* de arquivos de música. O grande diferencial da loja foi a garantia de uma total interoperabilidade ao usuário no processo para se adquirir música de forma legal, com qualidade e um preço justo de 0.99 dólares por fonograma ou 9.99 pelo álbum completo. Nas palavras do próprio Steve Jobs: “Você baixa a música, ela vai para a sua biblioteca do iTunes, você espeta o seu iPod e Whirrrrr. Pronto!

Ela é transferida automaticamente.” (Kahney, 2008). Outras firmas do mercado não conseguiam oferecer uma interface segura e amigável como a da Apple e algumas, inclusive, apresentavam avisos do tipo: não nos responsabilizamos se a música não puder ser reproduzida em seu dispositivo.

Por fim, pode-se dizer que com a plataforma iTunes Store surge um novo ator na indústria fonográfica. A partir de acordos de licenciamento de catálogos das *majors* (Sony, Universal, BMG, Warner Music e EMI) a Apple garantia uma vasta oferta de arquivos aos seus clientes e em 2006 torna-se a maior distribuidora de fonogramas do mundo.

## 4.2. Mudança no ambiente de negócio

Nessa categoria, o código, *somos uma indústria criativa*, apresenta uma abordagem interessante para ser analisada como resultado, pois refere-se, diretamente, ao discurso de que a indústria fonográfica teria por essência um caráter artístico que transcende, de forma lúdica, o próprio fim do modelo tradicional de negócio de comercialização de fonogramas. Observa-se a construção desse argumento, principalmente, nas falas dos representantes do grupo “novo entrante” em detrimento da “velha guarda”. Esse fato pode ser entendido como uma maneira de dar sentido ao negócio após as transformações do ambiente e o vertiginoso declínio do modelo de vendas de mídias físicas. Na fala do Exec 5 temos:

“O negócio sempre foi descobrir, desenvolver, promover grandes talentos, nunca foi a questão da comercialização do canal em si. O canal era o varejo físico, somos um setor muito mais criativo.”.

Complementando, o Exec 6 apresenta a questão como uma oportunidade que deveria ter sido entendida mais cedo pelas firmas:

“Eu acho que é uma mudança na própria estrutura do negócio sim, porque isso é uma oportunidade na realidade, se você parar pra pensar, é uma oportunidade, de novo, as pessoas esquecem qual é o fim do negócio, o fim do negócio não é vender CD, então tinha que ter visto isso de uma maneira, de inclusive, melhorar a rentabilidade do negócio, porque se você não tem um custo de produção, ok, até diminuí um pouco o valor da faixa, mas, certamente, a sua margem continua bem alta.”.

Pode-se entender também essa categoria como um reflexo direto das mudanças dos hábitos dos consumidores através de novas possibilidades que as transformações do ambiente proporcionaram. O código, *desintermediação do consumo*, representa o movimento no qual os consumidores não compravam mais CD, pois o conteúdo de um álbum poderiam ser baixado de forma completa ou fragmentada no formato *mp3* em plataformas legais, ou ilegais na internet. Como relata o Exec 1, representante da “velha guarda”, isso era uma grande preocupação para as firmas, uma vez que surgiu a partir das novas formas de consumo de fonogramas pelos consumidores em um momento onde o digital não era o *core business* da indústria. Além disso, a oferta de CDs e DVDs piratas no mercado informal, com valores irrisórios, ofereceu uma possibilidade, muito mais em conta, para os consumidores adquirirem fonogramas.

### 4.3. Mudança no ambiente tecnológico

Refere-se a como a transformação do ambiente afetou as firmas. Para uma gravadora, a tecnologia dos estúdios de gravação e os processos de divulgação e distribuição eram elementos indispensáveis para aqueles que desejavam se lançar no mercado fonográfico. Porém, com a inovação tecnológica pode-se observar uma mudança nos processos a partir do surgimento de novas formas de produção e distribuição de fonogramas. Desde a virada do século, com o auxílio de computadores, *softwares*, dispositivos digitais e mídias sociais, criou-se a possibilidade para que os artistas pudessem trabalhar de maneira totalmente independente. Algo inimaginável anteriormente devido aos fatores citados.

A *desintermediação do artista* é um código importante para se pensar na categoria, mudança no ambiente tecnológico. Esse código afeta diretamente as gravadoras, pois interfere na captação e exploração de seu principal ativo, os artistas. Na fala do Exec 5, representante do grupo “novo entrante”, observa-se essa relação, entretanto, com ressalvas, pois, para ele, a gravadora continua exercendo um papel importante como agente no mercado fonográfico:

“Num ambiente cada vez mais dinâmico, obviamente, eu acho que cada artista tem a sua decisão de carreira, de estrutura, o que é melhor pra ele, e como pessoa, a gente respeita e torce pra que todo mundo consiga levar o seu trabalho e ter sucesso, agora vou

te falar, não é fácil, não. Porque é muita variável que você tem que trabalhar hoje em dia, o nível de complexidade, com o advento dessas mídias digitais, aumentou e continuarão aumentando.”.

Ao analisar como as gravadoras lidaram com a *rapidez do avanço tecnológico* fica claro que os processos e rotinas demoram a se adequar ao ambiente digital. Palavras como susto, medo, surpresa, dúvida, incógnita e incertezas apareceram em praticamente todas as falas dos participantes. Para o Exec 1, representante da “velha guarda”, foi um período de paralisia para as firmas:

“Ficou num mato sem cachorro. Demoraram pra reagir, porque não é fácil de reagir. Se coloca no lugar: sou o presidente dessa gravadora, o que que eu podia fazer pra mudar o curso da história.”.

O Exec 2, também representante da “velha guarda”, corrobora o argumento:

“A tecnologia traz isso, né? Você não sabe o que vai acontecer amanhã. Pode ser que amanhã você venha com um chip e eu falo cara, tem tudo aqui, você não precisa mais de televisão, você pode botar no seu celular e vai assistir o negócio na parede. Então, assim, a gente não sabe o que esperar da tecnologia amanhã.”.

Uma análise particular pode ser feita a partir da reação das firmas a inovação tecnológica: seria uma falácia afirmar que a indústria não estava associada às transformações tecnológicas, pois todos os suportes de mídia, até então oferecidos aos consumidores, foram desenvolvidos e padronizados pelo setor. Contudo, pela primeira vez na história, um formato desenvolvido por um ator externo se populariza, o *mp3*.

Com a perda de controle, dos atores da indústria, de seu principal produto, a expressão “mato sem cachorro” torna-se um pilar para representar essa categoria. Esse momento pode ser considerado único na história da indústria fonográfica e tem por consequência uma transformação onde a lógica da oferta de um suporte é substituída pela demanda dos consumidores.

#### **4.3. Percepção de ameaça**

Refere-se a como as firmas perceberam às ameaças decorrentes das transformações na indústria. Pode-se dizer que o fator mais preponderante nessa

categoria é a questão da pirataria que está diretamente relacionada às quedas de receitas das firmas. O código, *pirataria de mídia física*, representa a ação em escala industrial de agentes ilegais que produziam e distribuíam CDs piratas em todo território nacional. Os representantes da “velha guarda” o citam repedidas vezes e o código está presente em todas as falas dos participantes da pesquisa, de maneira que todos o consideram a maior ameaça do período.

Antes do advento do CD, a indústria já sofria com a pirataria de fitas cassetes que chegou a quase 90% do mercado. Contudo, o suporte vinil era, praticamente, “impirateável”. Com o fim das mídias analógicas e a adoção do CD como suporte único, o digital representou uma grande ameaça por dois motivos: a velocidade de gravação de um CD pirata podia ser feita em até 72x e a qualidade sonora dos fonogramas, uma vez que a informação é representada por sequências de dígitos binários, é a mesma de uma mídia original. Esses fatores não ocorriam na comercialização ilegal de fitas cassetes, por exemplo. Dessa forma, a pirataria em escala industrial foi um grande golpe para as firmas e uma grande oportunidade para os criminosos e, por que não dizer, para os consumidores. Na fala do Exec 3, representante da “velha guarda”, pode-se observar essa última colocação:

“Então, você ia pagar 15, 20 reais em um CD na loja, na loja que pagava imposto, que tinha que pagar o aluguel do ponto de venda, que comprava da gravadora e ainda tinha que ter o seu lucro. E tinha um cara vendendo um CD com 100 músicas por 10 reais.”.

O código, *pirataria amadora*, associado ao compartilhamento ilegal de arquivos no formato *mp3*, para alguns participantes representou mais uma questão moral do que financeira para as firmas, pois no Brasil não havia consumo em escala devido ao acesso limitado à tecnologia. Também, pela questão de não atingir diretamente o modelo de negócio das firmas, pelo fato de não existir ainda um modelo consolidado para o mercado digital de fonogramas. Nas palavras do Exec 4, representante da “velha guarda”:

“E ai o que que aconteceu, a indústria, perdeu muito dinheiro na pirataria de CD, porque se você tem um negócio, eu tô falando de pirataria física, não tô falando nem de internet. Ai a indústria tinha um negócio que ela não sabia pra onde ia, ela não sabia como monetizar.”.

Esse é o momento onde ocorre a maior união entre as principais firmas da indústria. O código, *controle e questões legais*, apresenta essa relação direta entre as firmas com as principais entidades reguladoras ABPD (Associação Brasileira de Produtoras de Disco) e a Polícia Federal. Entretanto, essa era uma guerra perdida como descreve o Exec 4, representante da “velha guarda”:

“Ir combatendo a pirataria de uma forma mais jurídica, a gente tinha lá a ABPD que tinha órgãos que fiscalizavam, mas o Brasil é grande, é um país continental. Camelô, isso é incontrolável, vai prender, não tem cadeia pra prender todo mundo.”.

Todo esse desgaste para defender o modelo tradicional de negócio que definava a cada ano pode ser considerado um erro estratégico da indústria por focar cegamente no embate jurídico e no controle legal e não perceber as novas oportunidades que o novo cenário digital oferecia para os negócios.

#### 4.4. Percepção de oportunidade

Refere-se a como as firmas perceberam às oportunidades decorrentes das transformações da indústria. Essa categoria está relacionada às tentativas para manter o tradicional modelo de negócios de comercialização de mídias físicas no período. Pode-se dizer que a mudança dos suportes analógicos para o CD foi uma grande oportunidade para as firmas. Todos os consumidores se viram obrigados a substituir seus dispositivos reprodutores de vinil e cassete por aparelhos com leitores ópticos e consumir a nova mídia digital, definida como padrão pela indústria. Esse cenário gerou *grandes lucros para as firmas*, como pode ser constatado na fala do Exec 2, representante da “velha guarda”:

“E ele veio acompanhado né, espertamente, pela indústria do três em um, você tinha um equipamento pequenininho, você lembra? Você só plugava em qualquer lugar e você escutava o CD. O LP, você não tinha como levar. Ai começou a ter o discman que você levava com o fone. Então, tinha muito mais possibilidade de você ouvir música. E ai foi realmente um estouro muito grande, o CD e o próprio DVD, mas a pirataria engoliu.”.

O código, *mercado brasileiro é pop*, apresenta o elevado potencial de consumo de fonogramas no Brasil, sendo considerado um dos maiores mercados mundiais devido à relação do brasileiro com a música e a pluralidade musical de

nossos gêneros e artistas. A fala do Exec 3, representante da “velha guarda”, corrobora essa afirmativa:

“O Brasil sempre foi um grande consumidor de música. Sempre teve ali entre os 10 maiores países. Independente da pirataria, independente de tudo. É lógico que com a pirataria ele caía um pouco, ia lá mais pra cima do top 10, mas, de modo geral, ele tava ali sexto, sétimo lugar, chegou a ter um quarto ou quinto lugar num determinado ano, uma coisa assim. Então, o Brasil é um grande mercado de música, e a gente tem algumas vantagens, porque apesar da gente ser um país enorme, a gente consegue se entender de uma ponta a outra do país. Muda o sotaque mas a nossa comunicação é a mesma. E a música em si, apesar dos destaques dela, as vezes regionais, uma coisa mais de forró, sul é um pouco mais roqueiro, centro-oeste, sertanejo. Em todos os lugares se consome tudo.”

Outro código relevante para essa categoria é o *foco em grandes varejistas*. Por ser compacto, o CD precisa de menos espaço de armazenamento em estoque e oferece uma possibilidade melhor de destaque em pontos de venda, com isso, as Lojas Americanas, por exemplo, tornou-se o maior comprador da indústria no período e virou sinônimo de CD barato para o consumidor, em geral. Na fala do Exec 4, representante da “velha guarda” pode-se observar a dimensão do negócio e, ao mesmo tempo, entender a relação direta entre esse foco das firmas em grandes varejistas e o fechamento das tradicionais lojas de discos:

“Teve uma época que a Americana dominava 80% do mercado, e foi causadora segundo os turistas, de quebrar muita loja, o que eu discordo. As lojas de bairro não souberam se reinventar, a Travessa soube se reinventar. Abriu loja grande, botou café, fez um outro negócio e está abrindo loja em Brasília e abriu loja em Portugal, loja física, tem CD meu físico em Portugal, na loja da Travessa que ela abriu lá. Então a Americanas canibalizou muita coisa, sim claro, mas ela tinha 80%, e hoje o digital tem 80%, e o Spotify faz a mesma coisa que a Americana fazia, pega o produto e vende.”

Contudo, é possível classificar essa estratégia como sendo de retorno de curto prazo, pois o *core business* de uma loja como as Americanas não é a venda de música. Quando a pirataria dominou o mercado com cópias ilegais e as mídias originais pararam de ser consumidas, os grandes varejistas diminuíram o volume de compras, o tamanho dos pontos de venda e retornaram a comercialização de outros produtos, como sempre fizeram.

#### 4.5. Reação às mudanças – Ameaças e oportunidades

Refere-se a como ocorreu o aprendizado das firmas no cenário de turbulência da indústria em relação às oportunidades e ameaças que surgiram no período. O código mais relevante é o *aprendizado empírico*, onde pode-se analisar como foi tudo ocorrendo no dia a dia, na medida em que as mudanças aconteciam. Talvez, a expressão que melhor defina essa situação seja “na porrada” dita por um representante da “velha guarda”. Nota-se que não havia uma estratégia elaborada pelas firmas para lidar com o novo cenário e suas ações foram estruturadas de forma reativa. Nas palavras do Exec 6, representante do grupo “novo entrante” temos uma ideia de como foi o impacto das mudanças para as firmas no período:

“Eu acho que o grande baque foi quando saiu do CD para o *download* e o *streaming*, aí sim houve uma mudança radical dentro da forma de se fazer a indústria.”.

Nas palavras do Exec 4, representante da “velha guarda” tem-se a dimensão da dificuldade em se lidar com o novo:

“Quando entrou no digital em 2011, a gente não sabia como pagar, como que a informação chega, que música que está tocando. Pô, um relatório tem 10 mil páginas, uma música tem 10 mil páginas, uma loucura. O digital é uma loucura, do ponto de vista do reconhecimento do pagamento, essas tecnologias são pesadas, são caras. Então, antes, era assim, ó, eu vou vender mil discos a 10 reais, 10 mil reais, sobra 20 pra gravadora, a gravadora ganha 2 mil, bacana. E hoje, não sei.”.

O Exec 1, representante da “velha guarda” é assertivo ao dizer:

“As coisas aconteciam primeiro, pra depois a gravadora vir atrás.”.

Contudo, apesar de toda a dificuldade, as firmas se organizaram, mesmo que tardiamente, para aproveitar as oportunidades que surgiam. Na fala do Exec 5, representante do grupo “novo entrante” pode-se observar como as novas ideias geraram oportunidades no ambiente digital:

“Então acho que é isso, começou a ver que poderia ter alguma rentabilidade, que poderia ser um canal viável e mais importante talvez, começou a ver que com a evolução dos aparelhos, a evolução da conectividade dos aparelhos, você conseguia também melhorar as ofertas que você tinha pro seu consumidor.”.

Esse movimento de mudança pode ser visto também na forma como as firmas procuraram se reestruturar. A principal mudança dentro dessa categoria foi o do Departamento Comercial e de Divulgação. Os meios tradicionais perderam gradativamente sua força na medida que as novas gerações migraram para o consumo de outras mídias como, por exemplo, o *Youtube* e as redes sociais.

Deve-se considerar que o jovem é o principal consumidor de fonogramas e estabelecer uma comunicação eficiente torna-se necessária para atingir esse público-alvo. Nas palavras do Exec 2, representante da “velha guarda”:

“O mercado mudou, eu preciso da nova linguagem, do novo movimento nas novas negociações. O divulgador que negociava com radialista, eu tenho alguns amigos, eles estão muito por fora do que está rolando, não todos, obviamente. Mas, eu vejo muitos que não estão ligados no que está acontecendo. Porque eles estavam acostumados a ir lá, tomar uma cerveja com o cara da rádio, beleza, vamos tomar uma aqui e tal. Faz uma Blitz ai pra mim e tal, sucesso, música em primeiro lugar. Hoje em dia não tem mais isso.”.

A fala do Exec 6, representante do grupo “novo entrante” complementa:

“Então, olhar um pouquinho fora do próprio umbigo, entender esse novo mercado, repensar as estruturas da própria empresa, essa questão do comercial mudou radicalmente, a divulgação mudou completamente, criar departamentos pra desenvolver toda essa parte de tecnologia, que quando eu trabalhava lá era muito marginal, ainda era muito comecinho, hoje é basicamente o mais importante.”.

#### **4.6. Reação às ameaças – BAU**

Refere-se ao aprendizado e a reação às ameaças das firmas diante das transformações da indústria. Por BAU, entende-se *Business As Usual*, e está diretamente relacionado ao movimento de se fazer mais do mesmo, nomenclatura do código que define melhor essa categoria.

A *exploração do catálogo das gravadoras*, isto é, a possibilidade de comercialização do acervo de fonogramas dos artistas através de contratos ou compras de direitos autorais, foi uma estratégia adotada para alavancar as vendas de CDs em um cenário em que os lançamentos eram quase que instantaneamente

pirateados pelo mercado ilegal. Na fala do Exec 1, representante da “velha guarda” se observa o sucesso dessa ação:

“Então, tinha várias coisas e depois botaram o catálogo. Essa coisa de exploração de catálogo através de séries, quem fazia no começo era eu. A gente que fazia a compilação. Eu fiz todas as compilações, por exemplo, da série Millenium que foi a mais vendida de todas. Como eu vinha de rádio, eu conhecia música, eu fui designado para fazer a compilação que vendeu horrores. Minha História e Millenium, fiz as duas. A gente botava 14 músicas em um CD com os maiores sucessos, vendeu tanto que o diretor e o presidente, os dois gênios falaram, “Gente, vamos fazer outra”. Mas não cabe mais, já exploramos. Então vamos fazer o The rest of.”.

A exploração dos catálogos no Brasil sempre esteve presente, principalmente, quando se estabelece sua relação com as trilhas sonoras de novelas, um produto audiovisual de massa e de grande apelo popular. Ao analisar a fala do Exec 2, representante da “velha guarda” e executivo de uma das poucas empresas 100% nacionais do período, pode-se mensurar essa força:

“Pontualmente, você tinha um artista aqui outro ali, mas realmente a Som livre, ela vivia de compilações. Imagina você pegava lá uma compilação do Roque Santeiro, era um negócio gigantesco e uma porrada de sucesso ali, era um sucesso atrás do outro, novela atrás de novela.”.

Por fim, o código, *reaproximação com o artista*, representa uma maneira na qual as firmas procuraram recuperar aquilo que existia antes em seu modelo de negócio e acabou se perdendo com o advento e as possibilidades do digital, como foi apresentado na categoria, mudança no ambiente tecnológico. As firmas possuem uma história na indústria e uma estrutura e *know-how* que vai além do alcance das produções independentes, isso pode ser visto na fala do Exec 4, representante da “velha guarda”:

“O Lobão falou mal de multinacional, fez aquele negócio na banca de jornal, lembra? Deu aquela merda toda, falou mal de multinacional pra caralho, fez um disco depois com a Sony. O Djavan botou a Luana, a gravadora dele, voltou pra Sony, sabe por quê? Porque quando a Sony aperta o botão, quando a Universal aperta o botão, fala por 100 pessoas, ela fala com Manaus, fala com Sul, fala com a rádio, fala com a tv. Os caras têm capilaridade. O cara tem estrutura, tem staff, tem pessoal de marketing, tem gente que pensa o negócio.”.

Para o Exec 6, representante do grupo “novo entrante”, recuperar e investir nesse antigo modelo de negócio das firmas foi o maior aprendizado do período pós desintermediação:

“Eu acho que o maior aprendizado na época foi isso, a proximidade com o artista, entender o artista como um todo e não só como uma produção, um estúdio e vou vender um CD. Foi uma coisa muito mais ampla. A relação ficou mais próxima e mais profissional nesse sentido. Não era só aquela coisa que você tinha que lidar só com empresário, eu acho que a coisa ficou mais, nesse aspecto, mais funcional, acho que isso a indústria aprendeu, sabe. De forma mais efetiva.”.

#### 4.7. Reação às oportunidades – Expansão

Refere-se a como novas ações foram implementadas no aprendizado das firmas em um período de turbulência da indústria. Uma das primeiras tentativas adotada pelas firmas para a comercialização de fonogramas digitais, independente de suporte de mídia, foi o *licenciamento mobile music (ring tone)*. Uma oportunidade que, nas palavras dos participantes, não foi para frente por não gerar receita em escala para o negócio.

O código, *comercialização de arquivos mp3*, pode ser considerado o mais importante nessa categoria, pois foi o investimento mais efetivo das gravadoras para entrar no segmento digital. Contudo, fica claro, na construção dos discursos dos participantes, como a entrada foi difícil por inúmeras questões. Por exemplo, a fala do Exec 3, representante da “velha guarda” apresenta a dificuldade que as firmas tiveram para se unirem e criarem um serviço único a partir de parcerias estratégicas:

“Vamos supor que lá atrás a Madonna ainda era Warner e pela força que a Madonna tinha como artista. Vamos supor que os *royalties* da Madonna era 40%, e a Taylor começando na Universal com 15% de *royalties*, pô, mas, como é que a gente ia ter um negócio em comum se eu tenho que pagar 40% de *royalties* pra Madonna e você só paga 15 pra Taylor. Pô, mas ai eu ia ter que abrir os meus percentuais, os meus contratos, e ai de repente, daqui a pouco, você pode saber que o contrato da Madonna está terminando, ia lá e fazia a proposta, Madonna vem pra cá que eu te dou 50% ao invés de 40%.”.

Na fala do Exec 5, representante do grupo “novo entrante” a preocupação com o novo modelo de negócio é aparente:

“As gravadoras continuaram com a mesma lógica, antes fazia pra uma mídia pra um canal, e agora faz por outra mídia, por outro canal, mas naquela época era muito difícil saber se você ia conseguir ter essa probabilidade e se o consumidor ia querer pagar por isso, eu me lembro que uma grande discussão também era isso. Será que o consumidor vai querer pagar, a ponto de fazer com que a indústria seja grande, seja próspera em escala suficiente no modelo *download*, será que existe esse valor?”.

Essa falta de cooperação entre as firmas, acabou permitindo que um novo entrante, de outra indústria, a Apple, desenvolvesse um modelo de negócio baseado em licenciamento para comercialização de fonogramas no meio digital, a iTunes Store. Entretanto, esse novo modelo não correspondia às estratégias tradicionais da indústria fonográfica, como pode ser observado na fala do Exec 4, representante da “velha guarda”:

“Se você disponibilizar todas as faixas do disco novo do Caetano você vai querer três. Então 80% da venda vai ser direcionada pra aquelas duas ou três faixas. O resto vai vender uma por ano, duas. A venda é irrisória.”.

Por fim, ao aderir ao comércio digital, as firmas precisaram reformular os seus quadros e trazer profissionais com perfis voltados a nova prática, como definido no código, *renovação de quadro das firmas*. Na fala do Exec 5, representante do grupo “novo entrante”:

“Minha experiência, até por ter sempre ficado mais na área do digital, sempre foi de muita valorização, de muito crescimento, não só meu, mas de pessoas que vieram a trabalhar comigo. Algumas pessoas vieram de fora da indústria, a gente acabou trazendo muita gente de fora da indústria, mas também pessoas que já estavam dentro da indústria e acabaram entrando seja pra negócios digitais, seja pra departamentos mais tradicionais.”.

#### 4.8. Orquestramento

Essa categoria está relacionada ao código, *papel da liderança*. Como resultado de análise, pode-se notar que existe uma diferença recorrente na construção dos discursos dos participantes. O grupo da “velha guarda” observa o papel da liderança como uma ação mais relacionada à inércia, pois era mais comum ocorrerem mudanças dos executivos entre as principais firmas da indústria. Na fala

do Exec 5, representante do grupo “novo entrante”, encontra-se uma justificativa para esse movimento:

“A questão de executivos de uma gravadora pra outra, tinha isso em qualquer indústria. Não é uma especificidade da indústria fonográfica. Você pode ver qualquer indústria que você for conversar, até porque é isso, são pessoas que têm importância, tem *networking*, conhece como a coisa funciona, tem experiência, tem histórico, tem *feeling*, tem capacidade de decisão e tudo mais. Agora tenho dito isso, e que é natural que tenha essa rotatividade dentro da indústria.”.

Contudo, em um ambiente de grande turbulência a rotatividade dos executivos pode representar um empecilho para mudanças e transformações. Para ilustrar essa afirmativa, na fala do Exec 6 temos:

“Eles foram mudando os CEOs trazendo uma visão mais moderna, menos aquela “*old school*” sabe, aquela coisa meio “casta”.”.

Por fim, a fala do Exec 5, representa bem a base para que as mudanças pudessem ocorrer:

“As pessoas têm que se desafiar. Muitas vezes tem que mudar perfis de pessoas que estavam acostumados com outra realidade, você tem que criar capacidades dinâmicas para conseguir lidar com a mudança, departamentos relacionados a mudanças, começar a trabalhar com coisas que você não estava acostumado, criar a gestão desses novos canais que você colocou aqui, sejam promocionais, sejam comerciais, mas também lidar com coisas que não eram tão de praxe.”.

#### 4.9. Mudança interna

Refere-se a como as firmas se reconfiguraram internamente a partir da transformação da indústria. O código, *fim do oba-oba*, representa uma das principais estratégias adotadas pelas firmas para conter os gastos excessivos em um período que acumulou grandes quedas de receitas. Nas palavras do Exec 2, representante da “velha guarda”:

“Tô te falando, quando tava bom, ai era o glamour, a vaidade e muito dinheiro. Era muito dinheiro a ponto de um artista novo vir para o Rio assinar um contrato, ficar uma semana, e ficava no Sheraton. Comendo e bebendo de graça. Hoje é inconcebível isso. Reuniões de gravadora, vinha o Brasil inteiro, todos os

representantes, fechava um hotel em Angra. Hoje em dia não vai acontecer isso, mesmo com a indústria indo muito bem, os valores são outros.”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, no código, *mudanças de recursos das firmas*, onde a principal expressão citada pelos entrevistados da “velha guarda” é “passagem da barca”, pode-se notar a preocupação com o corte de gastos. O Exec 1 relata esse momento:

“Eu fui um dos últimos a sair de gravadora porque passei por várias barcas de demissão, ia ficando, ficando, porque ia caindo as vendas, ia diminuindo as gravadoras, até que chegou minha vez, né? Tiveram que deixar só um diretor, que infelizmente, estava no Rio e eu era do Rio também.”.

Nos exemplos dos representantes do grupo “novo entrante” pode-se perceber uma mudança na construção do discurso. A narrativa é de uma reestruturação interna que visava a adequação do perfil dos profissionais ao novo cenário digital. Na fala do Exec 6:

“Na época que eu estava lá eu vivi uma duas ou três barcas lá dentro, que mandava uma galera embora, aí você ia assumindo posição, vai acumulando função, artista indo embora, focando em determinados segmentos, então, assim, a gente sentiu isso, até o momento que ela começou a se estruturar nessa parte *online* mesmo.”.

É importante ressaltar que as mudanças de recursos que se referem aos cortes de gastos não estão relacionadas apenas a uma questão de recursos humanos. A venda de ativos, por exemplo, determinou o fim de um dos principais elementos estruturais das gravadoras: o estúdio de gravação. Na opinião do Exec 4, representante da “velha guarda”, esse foi o maior erro da indústria, acabar com os estúdios e assumir o papel de prestadora de serviço.

Por fim, esse período é marcado por uma ação estratégica de  *fusão e aquisição* das  *majors* do setor que, por consequência, culminou em um oligopólio na indústria. O controle do mercado passa a ser disputado por três multinacionais: Warner Music, Sony Music e Universal Music.

#### 4.10. Inércia estrutural

Refere-se a como as firmas não reagiram às transformações da indústria de forma eficaz. Um dos principais argumentos apresentados pelos entrevistados está relacionado ao fato de que o mercado digital não possuía uma escala relevante para o negócio que justificasse investimentos mais efetivos. Isso pode ser constatado no código, *departamento digital incipiente*, principalmente, quando são analisadas as falas dos representantes da “velha guarda”. Ao analisar os discursos do grupo “novo entrante”, percebe-se que ocorre um desenvolvimento tardio desses departamentos nas firmas.

Da mesma maneira, o código, a *tecnologia não era madura*, também representa uma justificativa para os executivos corroborarem a ideia de que não havia uma necessidade para investimentos maiores em departamentos e produtos digitais, pois o mercado brasileiro não se apresentava rentável no período. Pode-se observar esse elemento na fala do Exec 2, um representante da “velha guarda”:

“Pô, a gente é um país, né, cara, gigante e ainda com muito retrocesso. Muita falta de tudo, de cultura, de acesso às possibilidades. Então, assim, você acha coisas lá fora coisas que aqui tem gente que nem sabe o que que é, né?”.

Sendo assim, as firmas buscaram reforçar o modelo de negócio tradicional baseado na comercialização de fonogramas em mídias físicas, mesmo com todos os problemas associados a essa lógica no ambiente digital. Na fala do Exec 4, um representante do grupo da “velha guarda”:

“A gente teve que conviver dez anos sofrendo com queda de receita em função de um mercado novo que não se apresentava maduro suficiente pra dar receita, não tava estabelecido e, ao mesmo tempo, o nosso mercado ia fenecendo pela pirataria. Então, foram anos difíceis.”.

Para o Exec 6, integrante do grupo “novo entrante”, continuar com o tradicional modelo de negócio foi uma postura arrogante das firmas ao subestimar o poder que a nova tecnologia iria alcançar. O entrevistado pontua essa afirmativa como sendo uma ação de firmas da virada do século, porque, hoje, ninguém mais subestima o poder da tecnologia, independente do setor que atua. O código, *arrogância das firmas*, identifica essa consideração.

Por fim, o Exec 4, classifica o período como um momento de paralisia e confusão para as firmas, onde estratégias equivocadas foram adotadas como, por exemplo: combater ao invés de se aliar e trazer os “caras” pra perto:

“Então é o seguinte, quando não pode com o inimigo, junte-se a ele. Então, acho que a indústria perdeu um tempo nisso. Ela estava num modelo confortável, assina o contrato, faz o disco, faz o plano de imagem, lança o cd, vende o cd e tchau, vambora.”.

## 5. Discussão dos resultados

Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos por meio das análises dos códigos de segunda ordem e suas relações com as dimensões definidas pela pesquisa. Primeiramente, são discutidas as mudanças que ocorreram no ambiente da indústria, como as firmas perceberam essas mudanças e as reações às ameaças e oportunidades observadas no processo de aprendizado. Posteriormente, são discutidos os elementos para a compreensão de como o orquestramento das lideranças influenciou às transformações e como a inércia das firmas foi constatada no recorte temporal do estudo.

### 5.1. Análise do ambiente

De acordo com Barney e Hesterly (2017), as escolhas estratégicas de uma firma devem ser tomadas com base no contexto geral em que ela opera, isto é, nas amplas tendências que a permeiam. Os autores descrevem seis elementos inter-relacionados como relevantes para o entendimento do contexto geral da indústria: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos. Segundo Orsenigo e Malerba (1994), pode-se dizer, a partir de estudos empíricos, que existe uma relação direta entre a dinâmica de uma indústria e o grau de mudança tecnológica. Os fatores por trás da mudança tecnológica ocorrem de forma diferente em termos de grau, tipo, direção e efeitos entre tecnologias e indústrias ao longo do tempo e dizem respeito às fontes de inovação, organizações das atividades e o conjunto de competências envolvidas no processo de inovação (Orsenigo & Malerba, 1994). Como foi observado, a inovação tecnológica é o elemento mais importante a ser discutido, pois proporcionou grandes receitas para as firmas, ao mesmo tempo, em que modificava gradativamente o modelo de negócio estabelecido.

A desintermediação do consumo apresentou possibilidades não previstas pelas firmas para os consumidores, que adotam as redes de comunicação digital como meio para distribuição e consumo de fonogramas. Esse fenômeno é responsável por uma modificação significativa no ambiente de negócio das firmas. Segundo Tripsas (2009) as implicações causadas pelas mudanças tecnológicas

transcendem a própria tecnologia. Como, por exemplo: o surgimento de novos segmentos de clientes com preferências diferentes no mercado (Tripsas, 2008).

Assim como, em relação à mudança no ambiente tecnológico das firmas, o desenvolvimento das tecnologias de gravação e reprodução sonoras possibilitaram que os artistas, através do acesso direto aos equipamentos digitais, em conjunto com a utilização de diferentes plataformas na rede, conduzissem suas carreiras de forma independente, uma vez que o processo de gravação e divulgação de suas obras não dependiam mais do auxílio de uma gravadora (Vicente & De Marchi, 2014).

## 5.2. Percepção do ambiente

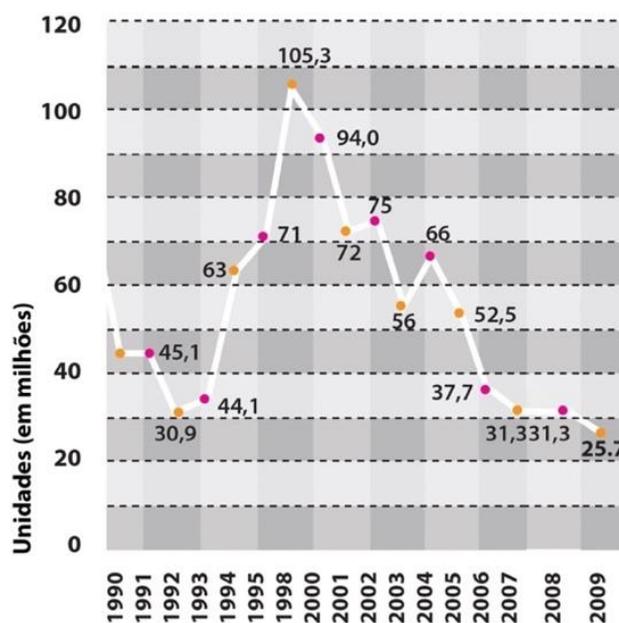
De acordo com a literatura sobre capacidades dinâmicas, a descoberta e a criação de oportunidades podem se originar dos indivíduos, a partir do acesso às informações do conhecimento existente nas firmas e do processo cognitivo, ao reconhecerem, perceberem e criarem soluções como respostas as mudanças no ambiente ou, como observado em estudos, podem ser fundamentadas nas organizações em seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo (Teece, 2007).

Em relação à percepção de oportunidades, o que foi observado sobre as práticas dos principais agentes do mercado fonográfico brasileiro pode ser considerado uma reprodução do tradicional modelo de negócio com base em um novo suporte físico, o disco digital. A padronização do CD como *design* dominante para a comercialização de fonogramas não oferecia outras alternativas para os consumidores no mercado e estes, se viram obrigados a pagar o preço determinado pela indústria. (De Marchi, 2016). Com isso, na segunda metade da década de noventa, o mercado brasileiro gerou grandes receitas e retomou o seu lugar entre os dez mais lucrativos do mundo (De Marchi, 2016). Entretanto, a ação não foi capaz de gerar retorno de longo prazo para as firmas, como demonstrado no gráfico 1. A vantagem competitiva de uma empresa pode ser temporária quando se limita a um período curto ou sustentável quando se estende por um período maior de tempo (Barney & Hesterly, 2017). “Do ponto de vista das capacidades, a estratégia envolve escolher e comprometer-se com caminhos ou trajetórias de longo prazo de desenvolvimento de competências.” (Teece et al., 1997, p.529, tradução nossa). Ao

adotarem a mesma estratégia de forma coordenada, os atores da indústria sofreram as mesmas consequências quando perceberam as ameaças do ambiente.

A partir do início do novo milênio, surgem novos desafios para as firmas, pois as vendas de mídias físicas foram declinando de forma sistemática (De Marchi, 2016). Nesse momento, observa-se também uma mudança no ambiente de negócio com os novos hábitos de consumo de fonogramas entre os brasileiros. Segundo a Associação Brasileira dos Produtores de Discos (ABPD) as causas dos prejuízos na indústria foram reflexos da pirataria física em larga escala e de um novo fenômeno: o compartilhamento de fonogramas pelos usuários das redes digitais de comunicação (De Marchi, 2016). As questões metodológicas para medir o real efeito da pirataria são complexas e geram dúvidas, não cabe ao presente estudo aprofundar-se no tema. Contudo, além de ser um elemento considerado importante para a queda de receita das firmas, o foco da indústria fonográfica brasileira na questão da pirataria deve ser entendido como um fator responsável por diminuir sua capacidade de atenção às transformações mais significativas do ambiente.

**Gráfico 1 – Venda de produtos da indústria fonográfica (Brasil 1990 – 2009)**



Fonte: DIAS (2008), acrescido de dados da ABPD (2000-2004) e da IFPI (2005-2007). Computadas somente as vendas físicas – formatos em vinil, CD e DVD. Atualizado pelo autor.

### 5.3. Aprendizado

De acordo com Teece (2014) quando uma nova oportunidade (tecnológica ou de mercado) é percebida, as firmas devem desenvolver aprendizados para atender e capturar, através de novas práticas, mobilização de recursos ou desenvolvimento de novos produtos, estas oportunidades decorrentes das mudanças do ambiente.

Como reação às oportunidades, as principais firmas da indústria fonográfica brasileira desenvolveram novos modelos de negócio para atender o consumo de música digital, o que pode ser considerado um movimento de expansão como, por exemplo: o licenciamento para arquivos digitais para empresas de telefonia e a comercialização de arquivos mp3 em plataformas de redes digitais. Porém, deve-se considerar esse movimento como algo muito mais reativo às ameaças do que a uma efetiva apropriação estratégica das oportunidades. O caso, onde as mudanças organizacionais são reativas às transformações do ambiente, é descrito por Winter (2003, p. 993) como “modo de combate a incêndios”, caracterizado por uma busca em ritmo acelerado, contingente, oportunista e talvez criativa, quando os resultados das ações alternativas são satisfatórios (Teece, 2014). Dessa forma, o processo de aprendizado ocorre empiricamente, pois o digital não era considerado o *core business* das firmas por não apresentar retorno em escala suficiente para o negócio. Segundo Teece (2014), para que se estabeleça um novo aprendizado são necessários investimentos das organizações tanto nas atividades de desenvolvimento quanto, nas de comercialização. Sendo assim, durante o período temporal da pesquisa, nota-se o surgimento de uma variedade de novos atores que ofereciam acesso à música gravada aos consumidores no campo digital, as “empresas eletrônicas de música” (De Marchi, 2016).

Com base no que foi apresentado, pode-se dizer que o foco do aprendizado das firmas relacionava-se fortemente com a manutenção do tradicional modelo de negócio de comercialização de fonogramas no suporte físico digital como, por exemplo: a estratégia de exploração de seus catálogos em sucessivos lançamentos em CD de compilações de sucessos de artistas. Essa prática pode ser classificada pela literatura como *Business As Usual* (BAU) e representa um cenário onde as práticas operacionais das firmas permanecem as mesmas.

## 5.4. Orquestramento

Até o final da década de noventa, a indústria fonográfica apresentava-se em uma ordem social bem específica: o oligopólio de quatro corporações multinacionais e uma nacional. Os altos custos de distribuição de mídias físicas em um território continental quanto os de divulgação nos meios de comunicação de massa foram elementos fundamentais para a consolidação do mercado em torno desses *players* (De Marchi, 2016). Essa conjuntura favoreceu uma acomodação natural ou, pode-se dizer, uma certa zona de conforto para os atores da indústria (Heltat et al., 2003). Por consequência, observar-se o foco estratégico da liderança nas capacidades ordinárias das firmas em busca de vantagem competitiva.

Entretanto, as transformações no ambiente que se sucederam expuseram uma mudança significativa na indústria e com isso, uma reorganização das estratégias da liderança fez-se necessária. O que pôde ser observado foram as renovações dos quadros das firmas, com a mudança de antigos gestores por profissionais alinhados aos novos processos do mercado digital, o desenvolvimento dos departamentos digitais, o que pode ser visto como o novo pilar das firmas, além de ações estratégicas com as novas empresas eletrônicas de música. Segundo Teece (2014), uma gestão leve e uma interação horizontal entre indivíduos talentosos, com diferentes saberes, dentro e fora da empresa, são necessários para resolverem problemas complexos, dando suporte ao paradigma da “inovação aberta” de Chesbrough.

De acordo com Taylor & Helfat (2009) a alta administração desempenha um papel fundamental para que as empresas naveguem com sucesso pelas transições tecnológicas.

## 5.5 Transformação/Inércia

O advento da tecnologia digital representou uma transformação nas estruturas de produção da indústria fonográfica brasileira, pois a padronização de suas etapas produtivas possibilitaram a terceirização dos processos e, dessa maneira, o controle do mercado das firmas foi direcionado a distribuição e divulgação dos artistas (Vicente & De Marchi, 2014). Sendo assim, pode-se observar uma mudança interna significativa nas firmas: as gravadoras transformam-

se em escritórios de gerenciamento e marketing de produtos fonográficos (Dias, 2010). Em ambientes em rápida mudança, deve-se valorizar a capacidade de perceber a necessidade de reconfigurar a estrutura de ativos da empresa e realizar as transformações internas e externas necessárias (Amit e Schoemaker, 1993; Langlois, 1994). Para isso, uma vigilância constante dos mercados e tecnologias e a vontade de adotar as melhores práticas são fundamentais (Teece et al., 1997).

O que poderia ser considerado um novo campo de atuação para as firmas, o ambiente digital, foi classificado pela indústria como um lugar onde ocorriam práticas de “crimes” (De Marchi, 2016). Observa-se, então, uma paralisia dos tradicionais agentes da indústria em relação ao novo meio, decorrente do foco no controle e questões legais de seus produtos, como fruto de traumas do passado. Deve-se considerar que a pirataria sempre acompanhou a história da indústria fonográfica independente do suporte utilizado para a comercialização de fonogramas (De Marchi, 2016). Dessa maneira, como o medo está relacionado à percepção da ameaça, a Teoria da Rigidez da Ameaça (*Threat-Rigidity Theory*), responsável por fazer com que as organizações respondam de maneira rígida a uma ameaça externa, pode ser considerada um fator preponderante para a inércia das firmas nesse cenário (Vuori & Huy, 2016).

Todavia, não seria certo afirmar que não existiram estratégias das firmas da indústria fonográfica para considerar a internet como uma plataforma comercial. “Desde meados da década de 1990, os conglomerados de comunicação e cultura fizeram virtuosos investimentos para se antecipar à popularização da internet para que, quando isso ocorresse, conseguissem impor seus modelos de negócios.” (De Marchi, 2016, p.93). O objetivo era criar, a partir de fusões entre firmas e alianças estratégicas com grandes companhias da informática, condições para a formatação de um sistema único de distribuição de conteúdos digitais diversos produzidos por essas corporações (De Marchi, 2016). Entretanto, suas expectativas foram frustradas pelas novas lógicas de consumo que surgiram no novo meio.

Por fim, pode-se considerar a miopia das firmas, foco excessivo na inovação de curto prazo, mesmo quando atividades de longo prazo possam levar a resultados mais benéficos, como outro fator importante para entender a inércia no período (Vuori & Huy, 2016). Essa miopia se relaciona a uma arrogância das gravadoras construída a partir de sua própria identidade. “Os filtros impostos por uma

identidade existente, como se manifesta nas rotinas e crenças dos membros da organização, podem cegar esses membros para oportunidades tecnológicas que desafiam essa identidade.” (Tripsas, 2009, p.442, tradução nossa). As gravadoras e editoras de música ignoravam as profundas mudanças no ambiente que afetavam paralelamente o modelo de negócio tradicional de comercialização de fonogramas (Vicente & Marchi, 2014). Os autores destacam três fatores para explicar essa miopia da indústria: o desenvolvimento da tecnologia que permitiu aos artistas, através do acesso a equipamentos digitais de gravação e reprodução sonoras, conduzissem suas carreiras de forma independente. O segundo fenômeno relevante seria os sistemas alternativos de distribuição de fonogramas para escoar a produção resultante das produções independentes. Por último, o mercado de fonogramas digitais com a utilização de redes digitais como vias alternativas para distribuição de conteúdo independente e forma de divulgação e interação com base de fãs em *sites* e plataformas sociais (Vicente & Marchi, 2014).

## 6. Conclusão

O trabalho teve como objetivo identificar como as principais firmas da indústria fonográfica brasileira perceberam as turbulências do ambiente decorrentes da inovação tecnológica, como desenvolveram respostas a partir de suas capacidades dinâmicas e quais foram os aprendizados e transformações da indústria em no novo cenário digital.

Os resultados evidenciaram que a inovação tecnológica, no recorte temporal da pesquisa, foi preponderante para a análise e o entendimento das mudanças no ambiente. Essa mudança apresentou dois cenários distintos para os atores da indústria fonográfica: em primeiro lugar, as firmas perceberam às oportunidades que a padronização do disco digital, como *design* dominante para a comercialização de fonogramas, trouxeram para a indústria. Como, por exemplo: ao implementarem estratégias como o foco em grandes varejistas, que em alguns momentos representaram 80% dos negócios, as firmas geraram grandes receitas no mercado brasileiro.

Ao mesmo tempo, a adoção da nova tecnologia pelos consumidores se apresentou de forma não prevista pela indústria, fato que ocasionou mudanças tanto no ambiente de negócio quanto, no ambiente tecnológico das firmas. O tradicional modelo de comercialização de mídias físicas foi engolido pela pirataria em escala industrial e, principalmente, pelo novo trato que os consumidores deram aos arquivos de músicas nas redes de comunicação digitais, sendo estes fatores responsáveis pelo declínio sistemático das receitas das firmas. Nesse sentido, o que pode ser destacado é uma inércia dos atores em relação às turbulências do ambiente. O embate jurídico contra a pirataria foi responsável por tirar o foco da indústria para novas oportunidades no meio digital, assim como a miopia resultante da maneira como as gravadoras ignoravam as profundas mudanças no ambiente e insistiam no tradicional modelo de negócio, são exemplos para corroborar a inércia observada no presente estudo.

Tendo em vista os resultados, a pesquisa traz como contribuições para a literatura uma compreensão da dinâmica da indústria e como os principais atores podem responder às turbulências no ambiente. Destaca-se também a relevância das dimensões percepção e aprendizado como fatores indispensáveis para que as firmas possam se transformar de maneira eficaz e se adequem aos novos cenários da indústria. Assim como, o entendimento do contexto da inércia,

em ambientes de rápida transformação tecnológica, quando as firmas falham em desenvolver fortes capacidades dinâmicas.

O estudo apresenta algumas limitações que merecem ser destacadas, pois podem servir de oportunidades para estudos futuros. Como a pesquisa foi um estudo de caso que considerou a indústria fonográfica brasileira como objeto, não foram capturadas possíveis variações nas ações tomadas pelas firmas em outros países. O estudo também apresenta um recorte específico de tempo para a observação dos resultados. Pesquisas futuras podem investigar a indústria fonográfica como objeto em outros países ou em outros períodos de tempo.

Por se tratar de um método qualitativo, onde foram realizadas seis entrevistas com executivos das principais firmas da indústria, a pesquisa está sujeita a subjetividade dos representantes. Contudo, procurou-se cercar esse elemento através da análise e comparação dos dados e também realizar entrevistas com executivos de diferentes firmas dentro do recorte temporal. Pesquisas futuras podem investigar o objeto a partir de uma metodologia quantitativa, onde os dados estarão livres de interpretações subjetivas.

Por fim, outra sugestão seria aplicar a pesquisa no estudo de firmas de outras indústrias, pois o desenvolvimento da tecnologia e o seu impacto é algo que não será momentâneo, pelo contrário, serão cada vez mais rápidos os movimentos nas dinâmicas das indústrias.

## 7. Referências bibliográficas

BARNEY, J. HESTERLY, W. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson. ISBN: 978-85-430-0586-7. 2017.

BYRNE, D. *Como funciona a música*. Baurueri, SP: Amarilys. ISBN: 978-85-204-3593-9, 2014.

COASE, R. H. Industrial Organization: A proposal of research. *Economic Research: Retrospect and Prospect*, 3, (1972), 59-73. <http://www.nber.org/chapters/c7618>, 1972.

DE MARCHI, L. *A destruição criadora da indústria fonográfica brasileira, 1999-2009: dos discos físicos ao comércio digital*. Rio de Janeiro: Folio Digital. ISBN: 978-85-61012-57-1, 2016.

DE MARCHI, L. VICENTE, E. Por uma história da indústria fonográfica no Brasil 1900-2010: uma contribuição desde a Comunicação Social. *Música Popular em Revista*, 3(1), (2014). <https://doi.org/10.20396/muspop.v3i1.12957>, 2014.

DEFLEUR, M. BALL-ROKEACH, S. *Teorias da comunicação de massa*. Rio de Janeiro: Zahar. ISBN: 85-7110-202-3, 1993.

DIAS, M. T. Indústria fonográfica: a reinvenção de um negócio. *Economia da arte e da cultura*, 2010, 165-183.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), (1989), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>, 1989.

ENGWARD, H. Understanding grounded Theory. *Nursing Standard*, 28(7), (2013), 37-41. DOI:10.7748/ns2013.10.28.7.37.e7806, 2013.

GIOIA, D. A. CORLEY, K. G. HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), (2013), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>, 2013.

GRUEN, T. The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*, 4(4), (1995), 447-469. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00026-7](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00026-7), 1995.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), (2006), 201-210. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722006000200010>.

HELTAT et al. Dynamic Capabilities: Foundations. *Strategic Management Journal*, 24(10), (2003), 997-1010.

HOSKISSON et al. *Strategy in Emerging Economies. Academy of Management Journal*, 43 (3), 2000. <https://doi.org/10.5465/1556394>

ISAACSON, W. *Steve Jobs*. São Paulo: Companhia das Letras. ISBN: 978-85-3591-971-4, 2011.

JENKINS, H. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph. ISBN: 978-85-7657-084-4, 2008.

KAHNEY, L. *A cabeça de Steve Jobs: as lições do líder da empresa mais revolucionária do mundo*. Rio de Janeiro: Agir. ISBN: 978-85-2200-977-0, 2008.

MAGALDI, S. NETO, J. S. *Estratégia Adaptativa As regras da competição mudara: você está preparado?* São Paulo: Gente. ISBN: 978-65-5544-032-4, 2020.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: *Seminário Internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*, 2, (2004), Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. ISBN: 85-98623-01-6. 10p, 2004.

ORSENIGO, L. Malerba, F. The Dynamics and Evolution of Industries. *Industrial and Corporate Change*, 5 (1), 1994, 51-87. <https://doi.org/10.1093/icc/5.1.51>.

OSTER, S. M. *Modern competitive analysis*. Ney York: Oxford University Press. ISBN: 9780195119411, 1999.

PARISER, E. *O filtro invisível: o que a internet está escondendo de você*. Rio de Janeiro: Zahar. ISBN: 978-85-378-0830-0, 2012.

PENG, M. *Estratégia Global*. São Paulo: São Paulo: São Paulo. ISBN: 978-85-221-0568-7, 2008.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. ISBN: 0-02-925360-8, 1980.

\_\_\_\_\_. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), (1981), 609-620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>, 1981.

\_\_\_\_\_. The five competitive forces that shape strategy Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), (2008), 78-93, 137. PMID: 18271320, 2008.

TAYLOR, A. HELFAT, C. E. Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), (2009), 718-739. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0429>, 2008.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), (2007), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>, 2007.

TEECE, D. J. PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (1998), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z), 1997.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), (2014), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>, 2014.

TRIPSAS, M. Customer preference discontinuities: A trigger for radical technological change. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3); (2008), 79-97. <https://doi.org/10.1002/mde.1389>, 2008.

\_\_\_\_\_. Technology, identity, and inertia through the lens of “The Digital Photography Company”. *Organization Science*, 20(02), (2009), 441-460. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0419>, 2009.

VUORI, T. HUY, K. Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), (2016), 9-51. <https://doi.org/10.1177/0001839215606951>, 2016.

WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), (2003), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>, 2003.

YIN, R. *Case Study Research: design and methods*. California: Sage. ISBN: YIN,0-7619-2553-8, 2003.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso. ISBN: 978-85-8429-082-9, 2016.

## Apêndice A – Protocolo de Pesquisa

Nome da pessoa entrevistada:

Sexo da pessoa entrevistada:

Possui curso superior? Qual?

Qual o nome/s da/s firma/s que trabalha/trabalhou?

Qual o cargo/cargos que ocupa/ocupou?

Quanto tempo trabalha/trabalhou?

### Bloco 1 (Sense/Percepção)

1 – Com a transição do formato de mídia analógico (vinil) para o digital (compact disc) e, posteriormente, para arquivos mp3 que são independentes de um suporte físico de mídia, como as firmas perceberam as novas formas de consumo de fonograma dos consumidores? Quais as principais preocupações/ideias que apareceram?

2 – Com o desenvolvimento dos celulares e primeiros smartphones capazes de reproduzir conteúdo sonoro (ring tones e música), como as firmas perceberam as novas formas de consumo de fonograma dos consumidores? Quais as principais preocupações/ideias que apareceram?

3 – Em um meio interativo como a internet, que possibilita uma interação direta entre o consumidor e a base de fãs com os conteúdos produzidos pelos artista e os colocam em posição de divulgadores e propagadores em mídias sociais, como as firmas perceberam as novas formas de consumo de fonograma dos consumidores? Quais as principais preocupações/ideias que apareceram?

### Bloco 2 (Seize/Apredizado)

4 – Quais os principais aprendizados de cada um dos três momentos pelo quais a indústria fonográfica passou: mudança dos suportes de mídias, adoção de novos hardwares para reprodução e consumo de fonogramas e desintermediação?

5 – Surgiram oportunidades para as firmas? Quais?

6 – Como se dava a relação entre os maiores players do setor? Existia uma relação de cooperação entre as firmas? Como você analisa a relação com as gravadoras independentes e o conteúdo produzido por elas no mercado?

Bloco 3 (Transformation/Transformação)

7 – Quais as transformações que derivam de cada um dos três momentos pelo quais a indústria fonográfica passou: mudança dos suportes de mídias, adoção de novos hardwares para reprodução e consumo de fonogramas e desintermediação?

8 – Como as firmas reorganizaram seus recursos? Quais foram os papéis da liderança nos processos de transformação?

9 – Como a venda de fonogramas em arquivo mp3, isso é, o retorno do consumo no varejo de curto prazo, afetou o modelo de negócio das firmas baseado na comercialização de álbuns com retorno em longo prazo?