



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Mercado Fonográfico, suas Transformações e
Desafios:**

A partir da visão e percepção de líderes que
atuam na indústria da música

Mariana Vanzo Knudsen

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2017.



Mariana Vanzo Knudsen

Mercado Fonográfico, suas Transformações e Desafios:

A partir da visão e percepção de líderes que atuam na indústria da música

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Ana Claudia Oliveira da Silva Pinheiro

Rio de Janeiro, Novembro de 2017.

Agradecimentos

A Sandra Vanzo Knudsen, mãe, pela paciência e amor sempre a mim dedicados. Ao Marcelo Ferreira Knudsen, pai, pelo grande suporte durante todo processo de desenvolvimento desse estudo e por sempre me apoiar em todos os momentos importantes da minha vida. A Carolina Vanzo Knudsen, irmã, pelo suporte emocional, compreensão e carinho imensuráveis.

A Ana Claudia Pinheiro, professora e orientadora, pelo aprendizado, entusiasmo, dedicação, disponibilidade, comprometimento e auxílio durante toda minha jornada acadêmica e particularmente para a elaboração do presente trabalho.

Resumo

Knudsen, Mariana; Pinheiro, Ana Cláudia (Orientadora). **Mercado Fonográfico, suas Transformações e Desafios:** A partir da visão e percepção de líderes que atuam na indústria da música. Rio de Janeiro, 2017. 49 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O mercado fonográfico está em constante transformação. Os hábitos dos consumidores de música estão mudando em ritmo acelerado, principalmente a partir do desenvolvimento da tecnologia digital. O ecossistema fonográfico tem passado por grandes mudanças que impactam toda a cadeia produtiva da música, com o surgimento de novos players, e transformações no próprio modelo de negócio que vigorou até então. Isso levou os atores desse mercado a rever suas estratégias, reorganizar suas estruturas e restabelecer o papel que desempenham dentro dessa indústria. O presente trabalho trata da adaptação de uma instituição do setor musical dentro desse contexto transformacional do mercado, a partir da promoção e desenvolvimento de mudanças organizacionais. Diante desse processo complexo e desafiador, este estudo investigou e analisou como os líderes de uma conceituada gravadora brasileira percebem e avaliam as mudanças organizacionais que a companhia vem adotando nos últimos cinco anos em resposta às transformações do mercado fonográfico.

Palavras-chave

Indústria fonográfica; música; digital; tecnologia; transformação; mudança organizacional.

Abstract

Knudsen, Mariana; Pinheiro, Ana Cláudia (Advisor). **The challenges of the permanent transformations of the phonographic market:** From the vision and perception of leaders who work in the music industry. Rio de Janeiro, 2017. 49 p. Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The phonographic market is constantly changing. The habits of music consumers are changing at a fast pace, especially from the growth of digital technology. The phonographic ecosystem has undergone great changes that impact the entire production chain of music, with the emergence of new players, and changes in the business model that was in force until then. This has led the actors in this market to review their strategies, reorganize their structures and re-establish the role they play within this industry. The present work deals with the adaptation of an institution of the musical sector within this transformational context of the market, from the promotion and development of organizational changes. Faced with this complex and challenging process, this study investigated and analyzed how the leaders of a Brazilian recording company perceive and evaluate the organizational changes that the company has been adopting in the last five years in response to the transformations of the music market.

Key-words

Music industry; music; digital; technology; transformation; organizational change.

Sumário

1 . Introdução	1
1.1. O Problema	1
1.2. Objetivo final	5
1.3. Objetivos Intermediários	5
1.4. Delimitação do estudo	6
1.5. Relevância do estudo	6
2 . Referencial Teórico	8
2.1. Mudança organizacional	8
2.2. Contexto mundial do mercado fonográfico	13
2.2.1. Mercado fonográfico global: analisando os dados	15
2.2.2. Mercado fonográfico brasileiro: analisando os dados	16
2.3. Gestão da mudança no mercado fonográfico brasileiro	18
2.4. Descrição do caso: análise da empresa (2012-2016)	19
3 . Metodologia	22
3.1. Tipo de pesquisa	22
3.1.1. Classificação quanto aos objetivos	22
3.1.2. Classificação quanto aos meios	23
3.2. Coleta de dados	24
3.3. Unidades de análise	25
3.4. Roteiro de entrevista	26
3.5. Análise de conteúdo	26
3.6. Limitações do método	28
4 . Apresentação e análise dos resultados	29
4.1. Criação da necessidade de promover a mudança	29
4.2. Comunicação	31
4.3. Criação de uma aliança	33
4.4. Desenvolver a mudança em larga escala	35

4.5. Promover a participação	36
4.6. Expectativa em relação ao futuro da empresa	37
5 . Conclusões	39
Referências Bibliográficas	43
Anexo	47

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Receita da Indústria Fonográfica Global 1999-2016 (US\$ Bi)	2
Gráfico 2: Receita Global de Música Gravada 2012-2016 (US\$ Bi)	15
Gráfico 3: Receita de Streaming 2012-2016 (US\$ Bi)	16
Gráfico 4: Composição da Receita na Empresa Analisada (2012 – 2016)	20

Lista de Figuras

Figura 1: Resultados do Mercado Fonográfico Brasileiro em 2016	4
--	---

Lista de Tabelas

Tabela 1: Entrevistados com idade e tempo de empresa	26
--	----

1. Introdução

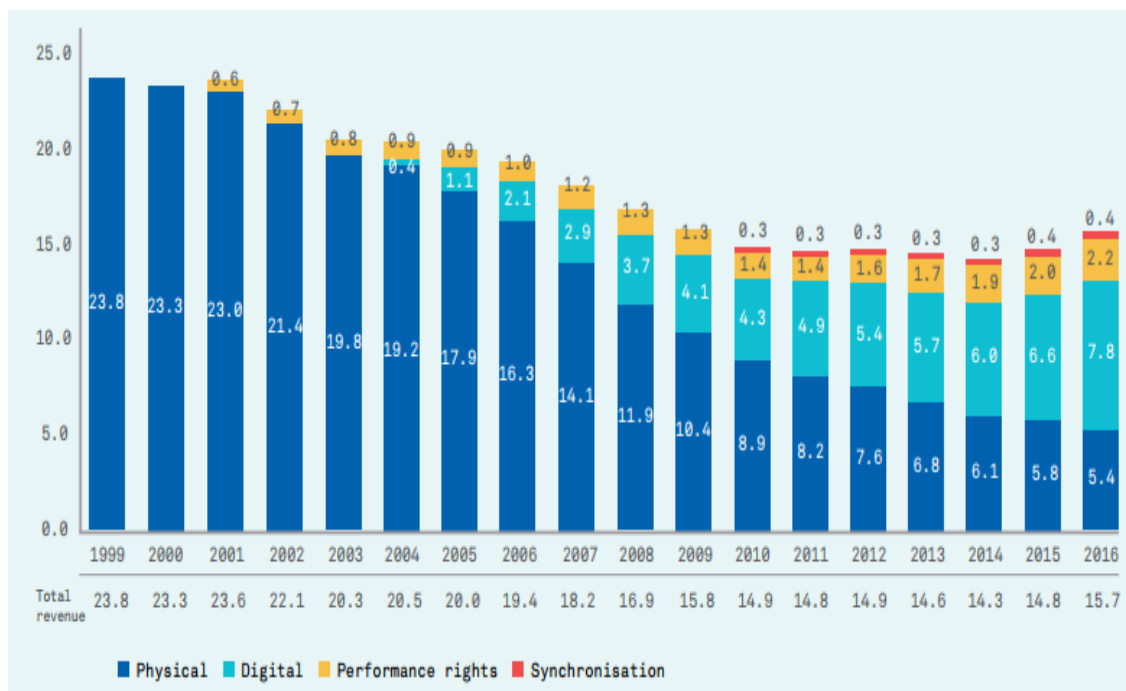
1.1. O Problema

Desde o final do século XX, o mercado da música vem sofrendo constantes transformações estruturais em detrimento da evolução de tecnologias que impactam diretamente a forma como a música é consumida (SANDULLI, 2007). Dentre todas as mudanças ocorridas até hoje, temos duas que se destacam e serão abordadas na introdução do artigo. São elas: a passagem do consumo de produtos físicos para o digital e em seguida, de download para streaming.

A indústria fonográfica se baseou, a princípio, na distribuição de músicas intermediada por suportes físicos, fossem eles discos de vinil ou, posteriormente, CDs e DVDs. Sendo que, a criação do primeiro áudio digital em CD, comercializado em 1982, foi um grande marco tecnológico para o setor musical (SANDULLI, 2007).

Com o advento da internet e o surgimento de um novo formato de compressão de arquivos de música, chamado de MP3, as empresas atuantes no mercado fonográfico tiveram que começar a repensar como seu negócio estava estruturado a fim de atender aos novos meios de consumo que estavam por vir. Esse formato reduziu significativamente as barreiras de distribuição digital da música, permitindo que os usuários da internet fizessem rápidos downloads dos fonogramas que desejassem e dando início a um processo de ampla distribuição gratuita dos produtos vendidos anteriormente pelas gravadoras (SANDULLI, 2007). Tais mudanças se por um lado facilitaram a divulgação do artista, por outro tornaram o produto menos rentável. E até a indústria absorver essa questão, criar novas estratégias e voltar a dominar o mercado, foram-se anos de declínio (Gráfico 1).

Gráfico 1: Receita da Indústria Fonográfica Global 1999-2016 (US\$ Bi)



Fonte: IFPI Global Music Report 2017

É nesse primeiro grande momento de transformação (Físico – Digital), que há o início de uma ruptura entre a forma de consumo que se conhecia e a que o futuro iria dizer. Para Giroux (1990), a ruptura é o tipo de mudança revolucionária, de implementação incompatível com a atual estratégia. Esse tipo de mudança ocorre em resposta a uma crise interna ou a uma descontinuidade no ambiente, e acarreta em uma transformação profunda da empresa. Segundo Paulo C. Moura (1994, p. 46), “o abandono gradual das estruturas ocorre junto com o desenvolvimento de novas instituições”, fazendo-se necessária a convivência do antigo com o novo.

Só a partir de 2015, como resultado de muito estudo e investimento em inovação (Frances Moore/CEO - IFPI Global Music Report 2017), o mercado de música global consegue ascender novamente. As gravadoras já entendem o novo papel o qual desempenham dentro dessa indústria que apresenta uma configuração completamente diferente de uma década atrás. Se antes eram responsáveis por todas as etapas do processo desde a produção do fonograma, distribuição, promoção, até venda daquele conteúdo, o papel delas passa a se concentrar essencialmente em financiamento, promoção e gestão de direitos.

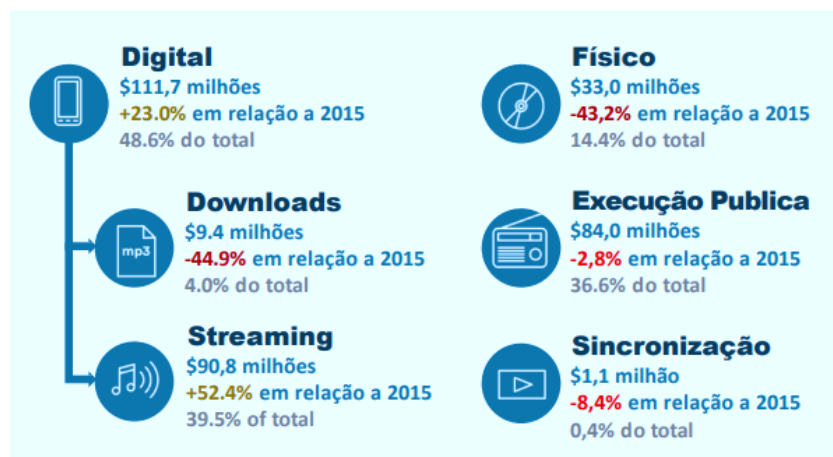
Outro fator de transformação observado nos últimos anos (Gráfico I) foi a questão da diversificação da composição do faturamento das gravadoras. A receita, que em 1999 era proveniente de apenas uma fonte de renda (físico), em 2016 foi gerada por quatro áreas de negócio distintas: físico, digital, execução pública e sincronização. Ainda assim, a receita digital, em 2016, foi a grande geradora de ganhos, e representou a metade da receita anual da indústria mundial de música (IFPI Global Music Report 2017).

Analisando a composição da fatia digital, chegamos a segunda forte mudança no que se refere aos hábitos de consumo da música: a passagem do download para o streaming. O crescimento da internet, em termos de velocidade, cobertura e preço, assim como o relevante aumento do uso de smartphones, são fatores que criaram o ambiente ideal para o desenvolvimento e ascensão das plataformas de serviços de streaming de música e vídeos (Relatório de Mercado Pró-Música Brasil, 2013).

A Teoria Evolucionária de Van de Ven & Poole (1995) percebe a mudança como um processo evolutivo e acumulativo de mudanças menores que vão ocorrendo nos processos de variação, seleção e retenção, os quais modificam a configuração do ambiente. Tal pensamento caracteriza o meio digital, que vem se transformando gradativamente a partir de novas descobertas tecnológicas que permitem seu desenvolvimento.

Tratando-se de Brasil, é possível observar que o país segue muitas das tendências mundiais, como poderemos entender de forma mais detalhada no capítulo 2. Porém, diferentemente dos mercados internacionais, o mercado brasileiro apresentou uma pequena redução de 2,8% em 2016, após quase três anos de progresso contínuo, como resultado de uma queda mais acentuada que a média mundial no segmento físico (Figura 1).

Figura 1: Resultados do Mercado Fonográfico Brasileiro em 2016



Fonte: Relatório Anual Pró-Música 2016

Diante do contexto de constantes transformações, a única certeza é que a indústria fonográfica de hoje será diferente da indústria fonográfica de amanhã. As tecnologias vão sempre evoluir, e de forma cada vez mais acelerada, assim como os setores impactados por elas. Em meio às evidências, as principais gravadoras do mundo começam a observar com mais criticidade as tendências futuras, assim como reformular continuamente sua estrutura, cadeia de produção e relação com o público estratégico.

Para algumas empresas a adaptação aos novos tempos é inevitável, uma medida preliminar de segurança (GONÇALVES, 1998). Drucker (1995) afirma que essa necessidade de se adequar continuamente às novas condições sugere que cada empresa construa uma mudança dentro de si mesma. Segundo Hernandez e Caldas (2001) as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender às variações nas preferências de consumidores ou de parceiros.

Considerando essa problemática, a qual impacta toda a estrutura organizacional das empresas atuantes nesse ramo, o presente artigo estudará a adaptação de uma instituição do setor musical ao contexto transformacional do mercado, ao longo dos últimos anos. Dessa forma, tem como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como os líderes de uma renomada gravadora brasileira percebem e avaliam as mudanças organizacionais que a empresa vem adotando nos últimos cinco anos em resposta às transformações do mercado fonográfico?**

Com a finalidade de responder à pergunta proposta, o objetivo geral e alguns objetivos intermediários devem ser alcançados, dentre os quais se destacam: realizar uma análise histórica do mercado fonográfico no mundo e no Brasil, estudar as principais mudanças realizadas pela empresa nos últimos cinco anos e investigar a percepção dos líderes dessa organização a respeito do impacto das transformações externas no ambiente interno.

1.2. Objetivo final

O objetivo deste artigo é investigar de que forma os líderes de uma conceituada gravadora brasileira percebem e avaliam as mudanças organizacionais que a empresa vem adotando nos últimos cinco anos como resposta às transformações do mercado fonográfico. Além disso, pretende-se apurar quais são as expectativas desse grupo de gestores em relação ao futuro do segmento e da organização em que atuam.

1.3. Objetivos Intermediários

Para atingir o objetivo final proposto, este estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Identificar, sistematizar e confrontar as pesquisas acerca do tema de mudança organizacional;
- ✓ Identificar e analisar o mercado fonográfico no mundo e no Brasil no que se refere aos processos de mudanças ocorridos nos últimos anos;
- ✓ Identificar as principais mudanças realizadas pela empresa pesquisada em relação ao modelo de produção, comercialização e distribuição de conteúdo;
- ✓ Compreender a visão dos líderes a respeito do impacto das mudanças no ambiente externo sobre o meio interno;
- ✓ Identificar e analisar os principais desafios percebidos pelos entrevistados em atuar na indústria fonográfica nos últimos anos;

- ✓ Compreender de que forma os líderes percebem a relação existente entre as ações de direcionamento estratégico da organização e as mudanças da indústria fonográfica;
- ✓ Compreender quais são as expectativas dos indivíduos para o futuro do mercado da música e da organização para qual trabalham.

1.4. Delimitação do estudo

Este artigo pretende abordar especificamente as questões que impactam a indústria a partir do ponto de vista de uma única empresa atuante no mercado. Assim, não serão contempladas análises acerca dos efeitos que as alterações no setor possam causar em outras organizações brasileiras ou até mesmo internacionais, que também fazem parte do meio musical. Além disso, apesar da pesquisa de campo ter sido realizada com indivíduos de todas as áreas da empresa, as entrevistas foram efetuadas apenas com o grupo de análise estabelecido, exclusivamente os líderes da organização. Assim, não foram levantadas nem analisadas as visões de indivíduos de outros níveis da empresa.

Para investigação e estudo das mudanças organizacionais foi selecionado um intervalo temporal de duração de cinco anos que se inicia em 2012 e se estende até o fechamento de 2016.

A delimitação teórica da presente pesquisa será embasada na literatura sobre mudança organizacional, abordando a visão de diversos autores sobre o tema, entre eles: Pettigrew, Wood Jr., Boyett, Willcoxson & Millett, Conner, Giroux, Bateman & Snell, Weick & Quinn, Ford & Ford, Moura, Silva, Lima, Nadler, Bressan.

1.5. Relevância do estudo

Este estudo irá apresentar os principais desafios de se estruturar em meio a um mercado que se transforma de forma cada vez mais drástica e veloz diante das inovações e avanços tecnológicos. Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante, pois a tecnologia vem afetando não só o mercado de música como muitos outros setores, fazendo surgir assim, a grande questão de como responder a esse processo tão complexo. Dessa forma, os resultados

alcançados com esta pesquisa poderão ser úteis para outros gestores e administradores de empresas que estão passando e ainda passarão por situações transformacionais dentro de suas organizações.

A compilação de informações a ser exposta nos capítulos a seguir será também de relevante utilidade para todo o corpo gestor da organização analisada, ou seja, os próprios líderes entrevistados, gerando reflexões diante dos questionamentos realizados e identificando possíveis novos caminhos a serem considerados e diferentes iniciativas de mudanças.

2. Referencial Teórico

2.1. Mudança organizacional

O mundo dos negócios contemporâneo se desenvolve intenso e acelerado, tomado por diversos movimentos - fusões, reestruturações, revoluções tecnológicas - que funcionam como verdadeiros catalisadores de mudanças dentro das instituições. Já dizia Heráclito (450 A.C.) citado por Moura (1994, p. 122): “Nada há de permanente, exceto a mudança”.

As primeiras teorias da administração tinham como foco o meio interno, as tarefas e estrutura organizacionais. Acreditava-se que as empresas funcionavam como sistemas fechados, mecânicos ou determinísticos, e dessa forma, existiam poucas trocas com o ambiente externo (CHIAVENATO, 2003). Assim, seu sucesso dependia exclusivamente da eficiência de suas operações internas.

Com o passar dos anos, estudiosos começaram a entender a importância de se analisar o meio externo, as influências e impactos que o macroambiente teria sobre ecossistema empresarial, como conta a Teoria da Contingência de Lawrence e Lorch. A partir de pesquisas como esta, que originaram a Abordagem Contingencial da Administração, há a concepção de que não existe um único modelo de estrutura eficaz para as organizações, pois as condições irão variar de acordo com o contexto em que as empresas estão inseridas (CHIAVENATO, 2003). Dessa forma, observa-se um deslocamento do olhar de dentro pra fora, para as demandas do ambiente externo sobre as dinâmicas das instituições.

Segundo Orlickas (1999) as características do ambiente interno e externo das organizações e as mudanças constantes, ocasionadas por diversos fatores como globalização, avanço das tecnologias e novas exigências de consumo, têm causado um grande impacto no meio empresarial interno, levando-o a buscar novas estratégias de gestão. Essa tarefa se torna mais difícil na medida em que as incertezas e imprevisibilidades se intensificam e atingem toda a conjuntura econômica, política, social, tecnológica e ambiental mundial, fazendo necessária

a investigação e projeção de mais de um cenário, de mais de uma possibilidade de futuro (MCHALE *apud* MOURA, 1994).

Diante da chamada *era da mudança*, na qual existe uma busca incessante da integração das empresas com o ambiente, o tema mudança organizacional tem se tornado um dos grandes focos nos estudos atuais sobre gestão. Diversos autores dedicam-se a pesquisa de novos caminhos que levem a eficácia durante tais processos (SILVA, 2001).

A visão de Pettigrew (1996), professor de estratégia e organização, do curso de administração de Oxford, relaciona a mudança organizacional a três elementos principais: contexto, processo e conteúdo. Segundo o pesquisador, para realizar uma mudança na organização é preciso haver uma interação contínua entre as ideias a respeito do contexto da mudança, o processo de mudança e o seu conteúdo. Sendo contexto externo o ambiente social, econômico, político e competitivo; contexto interno a estrutura, cultura organizacional e contexto político da empresa; e processo de mudança as ações, reações e interações das várias partes interessadas.

As pesquisas do autor trouxeram um novo conceito para a literatura:

(...) a mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança. (PETTIGREW, 1996, p. 145)

Wood Jr. (1995, p.190) define mudança organizacional como: “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Já para Nadler et alii (*apud* LIMA, 2003, p. 23): “é a resposta da organização as transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)”.

A perspectiva de Bressan citada por Lima (2003, p. 22) sobre o tema descreve mudança organizacional como:

Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da

organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta as demandas internas e externas

Bateman e Snell (1998) acreditam que existem dois tipos distintos de mudanças: a reativa e a pró-ativa. A mudança reativa seria aquela em que as alterações no ambiente já afetaram o desempenho das organizações, e a mudança pró-ativa se antecipa ao problema e surge da identificação e da criação de oportunidades.

Boyett (1999) defende que existem cinco aspectos necessários para a promoção da mudança organizacional:

1. **Criação da necessidade de promover a mudança**, e assim, fazer com que as pessoas compreendam que é preciso mudar, por meio da criação de uma visão positiva sobre a forma como elas serão afetadas e pela demonstração de que existe segurança quanto ao que está sendo feito para a mudança;
2. **Comunicação eficaz e efetiva**, essencial para a transmissão da mensagem de mudança, bem como para o seu acompanhamento e reforço;
3. **Criação de uma aliança**, a partir do desenvolvimento de um grupo que envolva a direção e os demais níveis da organização, para promover a mudança;
4. **Desenvolvimento da mudança em larga escala**, visto que, a mudança obriga a organização a enfrentar questões mais profundas, como a cultura organizacional e, portanto, leva a mudanças reais e permanentes, pois envolvem os fundamentos da organização;
5. **Promoção da participação**, pois a inclusão das pessoas nas decisões sobre a forma como o processo de mudança ocorrerá leva a um maior comprometimento, já que ocorre uma consciência de que elas têm influência nas decisões que envolvem os seus destinos e os da organização.

Steigenberger (2015) traz em seu artigo mais um aspecto interessante e relevante para o tema, a importância das emoções para o *sensemaking* durante

a vivência de transformações organizacionais. O *sensemaking* é explicado por Feldman (1989, p.5) como “um processo interpretativo necessário aos membros de uma organização para entenderem e compartilharem entendimentos sobre diversos aspectos da organização, tais como o que ela é, o que faz eficiente ou deficientemente, com quais problemas defronta-se e como poderia resolvê-los”. Para Steigenberger (2015), as emoções são contingências importantes para implementar um esforço de mudança em uma organização, e por esse motivo, a gestão da mudança e a implementação da estratégia podem se beneficiar do gerenciamento correto das emoções dos envolvidos.

Tummers, Kruijen, Vijverberg, e Voesenek (2015) acreditam que existem dois pontos determinantes para o sucesso dos processos de mudanças no ambiente interno empresarial: proatividade e vitalidade. Segundo eles para estimular essas características nos funcionários de uma organização existem três práticas de RH particularmente eficazes, e muitas vezes relacionadas a mudanças organizacionais efetivas: 1) autonomia, 2) participação na tomada de decisões e 3) trabalho em equipe.

Seja reagindo às alterações do ambiente ou se planejando frente ao futuro, a mudança se concretiza efetivamente no dia a dia, a partir das trocas entre as pessoas, suas percepções, práticas e motivações a respeito da conjuntura que se desenvolve. São processos extremamente complexos, que exigem capacidade de adaptação e flexibilidade dos indivíduos e das empresas (CONNER, 1995). O tempo e esforços dedicados às organizações faz com que elas passem a desempenhar um papel importante na vida dos seus colaboradores, e como consequências elas acabam afetando as identidades dos indivíduos que nela trabalham (GIROUX, 1993; ROULEAU, 1999), promovendo também uma mudança na forma de entendimento das suas relações com a própria organização e com o ecossistema. Isso significa que a mudança organizacional não se resume a mudanças técnicas, ou seja, na estratégia da companhia, tecnologias e processos, ela também é composta pelas mudanças inter-relacionais – tanto do indivíduo com a organização, como do indivíduo com os demais, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e do indivíduo com ele mesmo - que talvez seja um dos grandes desafios e segredos de sucesso na gestão desses processos.

Essa interação irá se fazer por meio da comunicação. Acredita-se que a comunicação ocupa um papel de destaque no desafio transformacional. É

instrumento no qual a organização, a partir das pessoas que fazem parte desse conjunto, reconstrói a sua identidade (FORD & FORD, 1995; WEICK, 1995), e ao mesmo tempo é através dela que o indivíduo tem a oportunidade de se tornar um sujeito percursor da mudança (OLIVIER, 1995), aquele que comunica alternativas, promove a mudança e constrói a coordenação (WEICK & QUINN, 1999).

Os líderes dentro do ambiente organizacional, portanto, desempenham um papel desafiador e decisivo para o êxito das transformações empresariais. Eles são os responsáveis pela motivação e administração da transição entre o estado presente e o estado futuro. De acordo com Hornstein (2014), os aspirantes e atuais gerentes de projetos devem ser explicitamente treinados na aplicação de metodologias e processos de mudança organizacional que integram as perspectivas técnicas, sociais e psicológicas na implementação de projetos com suas equipes.

O desafio se torna ainda maior quando existe mais de uma cultura dentro das instituições. Segundo Willcoxson e Millett (2000), para os agentes de mudança que identificam diferentes subculturas em uma mesma organização, o sucesso do esforço transformacional está na liderança e gerenciamento eficiente da diversidade, e as mudanças e manutenção da cultura devem ser feitas através de programas desenhados para os diferentes segmentos da organização.

Como consequência de toda essa conjuntura, vemos surgir um novo perfil de profissionais. São indivíduos focados na inovação, que buscam traçar diferentes estratégias para obter resultados inéditos, gostam de assumir riscos e desafios, substituindo, assim, o saber acumulado pelo desejo de aprendizado constante (ORLICKAS, 1999).

Nesse contexto, a gestão da mudança passa a ser uma competência essencial com o objetivo de combinar e alinhar todos os componentes da organização a uma nova realidade que se desenvolve. No caso do mercado fonográfico, essa nova realidade acontece de forma cada vez mais acelerada. Deste modo, em um mercado tão sensível às transformações tecnológicas, como o mercado da música, e que impacta todos os atores desse ecossistema, a gestão da mudança organizacional é tema de suma importância.

Nos próximos tópicos serão apresentadas as questões relacionadas ao mercado fonográfico, no âmbito nacional e mundial, além de uma análise das mudanças ocorridas nos últimos cinco anos na empresa selecionada para a pesquisa.

2.2.

Contexto mundial do mercado fonográfico

A gravação de música se torna possível a partir de 1877 com a invenção do fonógrafo, criado pelo americano Thomas Alva Edison. Foi a primeira tecnologia capaz de gravar e reproduzir sons até então (FRANCESCHI, 2002). Depois vieram os LPs, fita cassete, CDs/DVDs/BDs e o MP3, dando início ao formato digital e ao fim do modelo de negócios extremamente lucrativo da indústria fonográfica.

Na maior parte do século XX, as organizações que compunham o setor desenvolveram uma dinâmica de produção, distribuição, promoção e consumo de fonogramas em distintos meios físicos. Com o surgimento do processo de digitalização, este ramo das indústrias culturais enfrentou graves problemas para conciliar as novas práticas com a tradicional estrutura de comércio de música gravada. A internet, dentro desse contexto, aparece como uma ferramenta essencial para a construção da era digital. Na medida em que mais pessoas conectam-se à internet todos os dias, constata-se que o mundo está mudando – e o comportamento do consumidor está evoluindo mais rápido do que conseguimos pronunciar a expressão “World Wide Web” (SOLOMON, 2008).

Nos anos 90, o nascimento do formato de compreensão de áudio digital, chamado de MP3, aliado a evolução da banda larga precursora de sua expansão e popularização, veio para revolucionar a dinâmica do mercado fonográfico. Ele trouxe uma nova maneira de armazenamento e reprodução de músicas, e conseqüentemente, uma nova configuração na relação entre consumidor e indústria (SILVA, 2016). Tal conjuntura cria o ambiente ideal para o aparecimento de negócios inovadores relacionados ao meio digital, e assim começam a surgir os primeiros serviços on-line de download e posteriormente de streaming de música.

Um dos pioneiros foi o Napster criado em 1999, por Shawn Fanning como um serviço de compartilhamento de arquivos *p2p*, no qual os próprios usuários eram fornecedores e clientes da plataforma, trocando suas músicas de forma

gratuita. Nesse sentido, existia uma clara violação de direitos autorais, já que trabalhos não autorizados eram copiados e distribuídos livremente. O sucesso desse serviço foi tão grande, que no início do ano 2000, a empresa já contabilizava quase 20 milhões de usuários baixando músicas de forma gratuita (WITT, 2015).

Como reação a esses e outros casos similares, as gravadoras e seus stakeholders se juntaram para a criação de uma série de medidas de proteção a fim de combater a problemática da pirataria digital. Além disso, as práticas de gestão de direitos autorais, da mesma maneira que valiam para os produtos físicos, passam a ser aplicadas para a distribuição de fonogramas digitais (WITT, 2015).

Os serviços de streaming de fonogramas e videofonogramas vão surgir na segunda metade dos anos 2000. Eles são resultado da evolução dos aparelhos reprodutores de música, da interação cada vez maior destes com a internet e das diversas melhorias de banda larga nos quesitos expansão de sinal, preço e velocidade. Tal formato de compartilhamento de conteúdo multimídia dispensa o download de arquivos, uma vez que o usuário pode ouvir a música em tempo real sem precisar baixá-la. Os serviços são oferecidos normalmente através da versão gratuita, mais limitada, na qual a publicidade é a grande geradora de receita, e a versão *premium*, em que o assinante paga um valor mensal para utilizar amplamente a plataforma. Em 2016, o streaming representou a principal fonte de receita das gravadoras, com mais de 100 milhões de assinantes desse tipo de plataformas no mundo (Relatório de Mercado IFPI, 2017). Os players mais populares no mercado mundial são o *Spotify*, com 40 milhões de usuários pagantes, seguido de Apple Music, com 17 milhões (Relatório de Mercado IFPI, 2017).

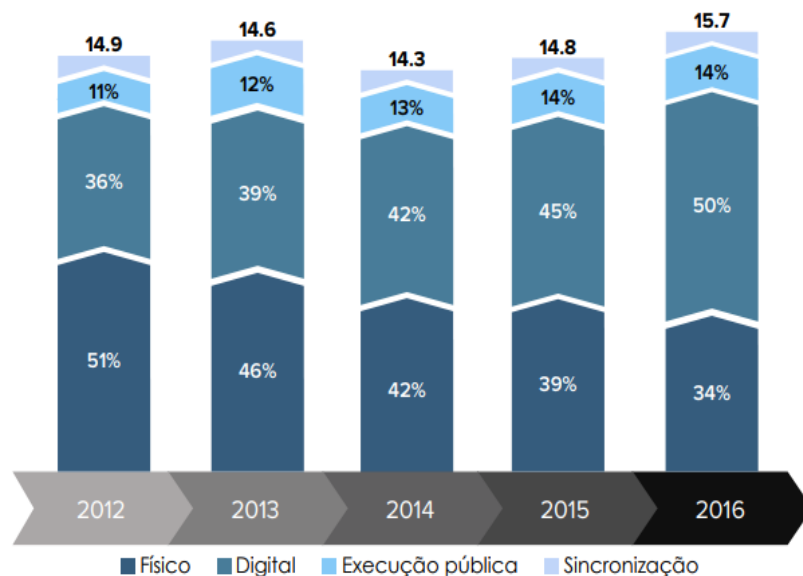
O relatório da IFPI de 2017, que contém estudos relativos ao ano de 2016, coloca como o principal desafio atual para o crescimento sustentável da indústria fonográfica o chamado “value gap”, que consiste no descompasso entre o valor que os serviços de upload de usuários, como o *YouTube*, extraem da música e a receita retornada àqueles que estão criando e investindo em música. Segundo a IFPI, é necessária uma ação legislativa para garantir a devida remuneração sobre os serviços disponíveis de conteúdo digital.

2.2.1.

Mercado fonográfico global: analisando os dados

O mercado global de música cresceu 5,9% em 2016, a maior taxa desde que a IFPI (Federação Internacional da Indústria Fonográfica) começou a acompanhar o mercado em 1997. A receita total em 2016 - Físico, Digital, Execução Pública, Sincronização - foi de US\$ 15,7 bilhões, como mostrado no gráfico 2.

Gráfico 2: Receita Global de Música Gravada 2012-2016 (US\$ Bi)

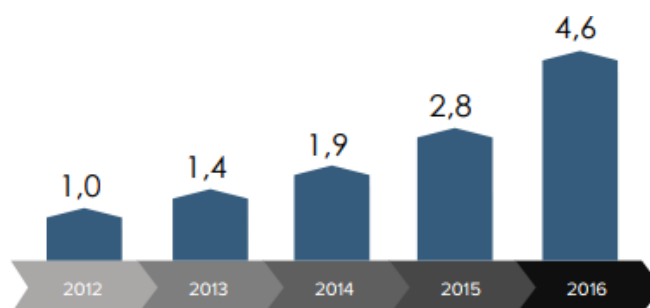


Fonte: IFPI Global Music Report 2017

Os EUA é o líder em três dos quatro segmentos da indústria, detentor de 48% de share no digital, 19% em execução pública e 56% em sincronização. O país líder de vendas físicas é o Japão, com 38% do mercado global nesse segmento (IFPI Global Music Report 2017).

A receita de streaming cresceu 60,4% no ano de 2016 (Gráfico 3) com 112 milhões de usuários de assinaturas de streaming de música, impulsionando assim o segmento digital. A receita digital representou a metade da receita anual da indústria mundial de música, e seu crescimento foi de 17,7%. O ótimo resultado do streaming mais do que compensou uma queda de 20,5% nos downloads.

Gráfico 3: Receita de Streaming 2012-2016 (US\$ Bi)



Fonte: IFPI Global Music Report 2017

A receita proveniente do formato físico (CD/DVD/LP/BD) diminuiu 7,6%, em relação ao ano anterior, mas o segmento ainda é responsável por 34% do mercado global, abaixo do líder digital com 50% e acima de execução pública com 14% e sincronização com 2% do mercado (IFPI Global Music Report 2017).

2.2.2.

Mercado fonográfico brasileiro: analisando os dados

A digitalização da música chega ao Brasil primeiramente através de serviços de compartilhamento de arquivos internacionais, que permitiam a troca ilegal de conteúdo musical protegido. Até 2003, apenas um serviço de download legalizado estava estabelecido e funcionando no país, enquanto que nos mercados desenvolvidos a oferta de serviços online legítimos, bem como a quantidade de conteúdo musical ofertado aos consumidores já aumentavam consideravelmente. Na época, o Brasil ainda estava se desenvolvendo em termos de conexão e acesso da população a internet banda larga. A queda do setor foi atribuída aos efeitos da pirataria física, grande questão que se instalava no mercado brasileiro em 2003. Os usuários dos serviços de download ilegal baixavam as músicas para gravá-las em CDS virgens, e dessa forma, deixavam de comprar os produtos das gravadoras (Relatório de Mercado Pró-Música Brasil, 2003).

Segundo uma pesquisa realizada pela Ipsos Insight e encomendada pela Pró-Música Brasil em 2005, a maioria (68%) dos consumidores de música online naquele ano, pertenciam às classes A e B. O que mostra que o acesso à internet e aos *players* de música ainda era algo caro e para poucos brasileiros.

Com o surgimento de websites, como o IMúsica, o repertório disponível para downloads legítimos aumentou e o mercado de música online começou a crescer no país. Em 2007, o primeiro ano de balanço de vendas digital divulgado pela Pró-Música Brasil registrava representatividade de 8% desse segmento frente ao mercado total. Sendo que 76% eram de receitas provenientes das vendas de música digital via telefonia móvel. Em paralelo ao crescimento digital, as vendas físicas retraíram drasticamente e com elas os resultados das gravadoras. De 2006 para 2007 as vendas de CDs em reais, tinham caído 33% e a venda de DVDs, 26%. As companhias produtoras de música no Brasil, frente aos últimos resultados já buscavam diversificar seus modelos de negócio e otimizar as receitas com música. (Relatório de Mercado Pró-Música Brasil, 2007).

Com o crescimento e desenvolvimento do mercado digital no Brasil, também cresce sua participação no faturamento anual. Em 2010, como resultado da dedicação das companhias brasileiras em se adaptar aos novos tempos e formatos, o mercado digital brasileiro mostra uma aproximação maior ao mundial em termos de atuação do segmento no mercado total. No referente ano, a presença digital nas vendas brasileiras representou 16% das vendas totais, com a movimentação de aproximadamente R\$ 54 milhões (Relatório de Mercado Pró-Música Brasil, 2010).

Em 2011 o iTunes (*download*) e o Oi Rdio (*streaming*) chegam ao Brasil junto com outros novos serviços digitais, criando grandes expectativas para os anos que se seguem. Houve crescimento significativo em quase todos os tipos de negócios digitais, com mudança no portfólio de receitas do mercado de música digital no Brasil, agora além dos serviços de *mobile* e de *download*, começam a aparecer plataformas de *streaming* de música e vídeos. O bom desempenho do digital começa a compensar a queda do físico em termos de resultado, apesar de ainda ser minoria na composição de receita (Relatório de Mercado Pró-Música Brasil, 2011).

Paulo Rosa, presidente da Pró-Música Brasil, em nota ao relatório de música anual referente a 2013, já sinalizava o potencial do *streaming* no país:

(...) o potencial do mercado brasileiro é enorme para esta modalidade de acesso à música, devido ao crescimento constante no Brasil do acesso à Internet, através de computadores, tablets, celulares e principalmente, o crescimento exponencial da penetração do uso de smartphones em nosso

País, o que facilita enormemente o desenvolvimento dos serviços de streaming (...).

Concretizando a aposta de Paulo Rosa, no ano seguinte (2014) se encontravam em funcionamento no país os principais operadores mundiais do mercado de *streaming*, como *Spotify*, *Deezer*, *Napster* e *Google Play*. Em 2015 pela primeira vez o digital ultrapassa o físico em relação ao percentual de receitas geradas, com o crescimento significativo do streaming de música (Relatório de Mercado Pró Música 2015).

Contudo, os últimos resultados dessa indústria no país não foram os melhores. Em 2016, o mercado Físico/Digital brasileiro sofreu queda de 2,8% no comparativo com 2015. Esse resultado se deu pelo forte declínio de 43% das vendas físicas, que segundo a Pró-Música Brasil são os efeitos da crise econômica sobre o mercado varejista. Em contraposição o digital apresentou crescimento de 23%, correspondendo a 77% do total das receitas, considerando-se os mercados físico e digital combinados. Somente o *streaming* cresceu 52,4%, enquanto que o *download* teve queda de 44,9%. (Relatório de Mercado Pró-Música Brasil 2017)

2.3.

Gestão da mudança no mercado fonográfico brasileiro

É possível perceber por meio da análise dos dados levantados no tópico sobre o mercado fonográfico brasileiro, que a grande transformação desse setor no país ocorreu de fato não faz muito tempo. Enquanto que no mundo já existia um movimento mais forte da comercialização de música no ambiente digital, no Brasil, esse deslocamento se deu de forma retardatária, principalmente pelas limitações que o país possuía para o desenvolvimento da era digital.

O fato é que mesmo com as tendências observadas no exterior de migração do físico para o digital, os atores dessa indústria no Brasil, demoraram a reagir e transformar seus meios de produção, comercialização e distribuição. Dessa forma, nos primeiros anos de transição houve uma queda de receita gerada. Esse momento configura-se como um cenário de ruptura, que segundo Giroux (*apud* Silva, 2001), é um tipo de mudança revolucionária, profunda e radical, de implementação incompatível com a estratégia atual. Tal perfil de mudança demanda uma grande transformação da companhia, no caso, como resposta a uma descontinuidade no ambiente.

Em uma segunda fase, com a evolução do Brasil em termos de tecnologia e conexão, e a entrada mais forte de players internacionais no país, a receita das gravadoras com o digital começa a ultrapassar o físico, principalmente, porque esse grupo já está adaptado e caminha em paralelo ao novo mercado que se desenvolve. Um bom exemplo disso, é que as gravadoras perceberam a mudança do download para o streaming e conseguiram se reorganizar antecipadamente e aproveitar todo o potencial dessa transformação. Segundo Bateman e Snell (1998) a mudança pró-ativa é iniciada pela direção antes que o problema ocorra e, muitas vezes, surge da identificação e da criação de oportunidades.

Esses atores já parecem estar caminhando para um terceiro momento, que se caracteriza pelo constante refinamento. Giroux (apud Silva, 2001) descreve essa fase como uma mudança evolutiva, gradual, durável, de implementação compatível com a estratégia atual, que pode ser de naturezas parcial ou total, radical ou marginal e pode ser tanto emergente quanto deliberada. Esse tipo de mudança é justificada pela necessidade de descoberta e aprendizado, à medida que emergem as exigências constantemente renovadas do ambiente em transformação.

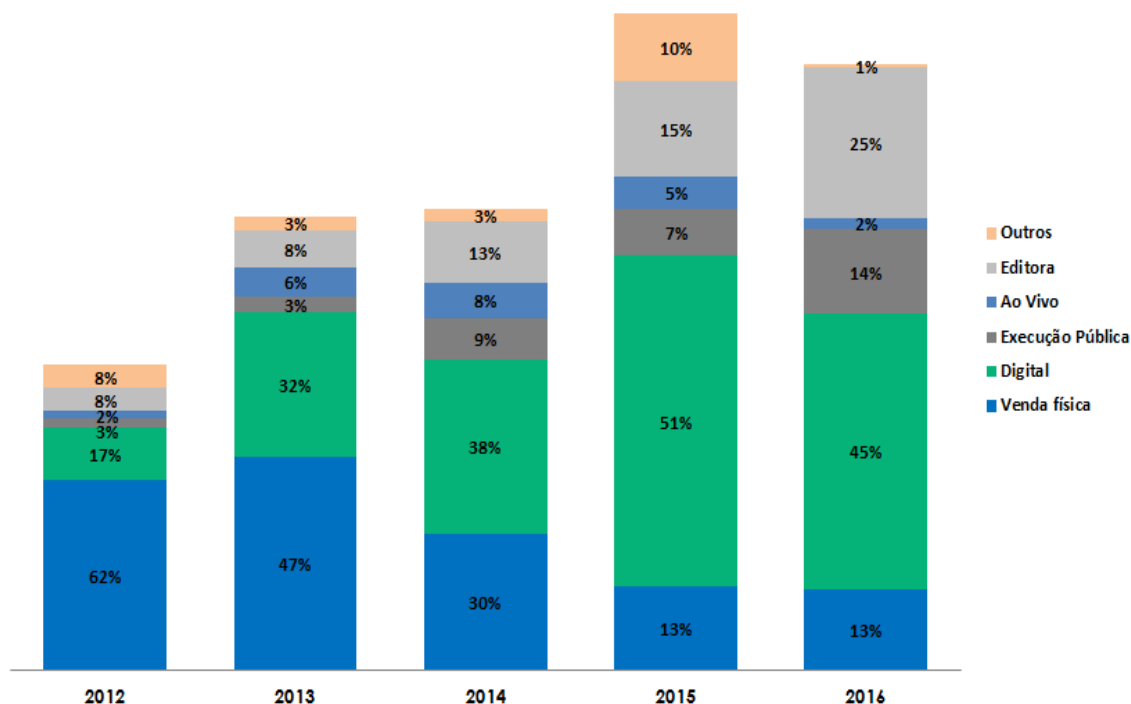
Nesse sentido a Teoria Evolucionária identificada por Van de Ven & Poole (1995) consegue descrever de forma concisa e assertiva a configuração de mudança permanente que vive o mercado fonográfico brasileiro: é um processo evolutivo e acumulativo de mudanças menores que vão ocorrendo nos processos de variação, seleção e retenção, os quais modificam a configuração do ambiente.

2.4.

Descrição do caso: análise da empresa (2012-2016)

A empresa escolhida para o estudo é uma gravadora brasileira, braço musical do maior grupo de mídia do país. Serão analisadas suas transformações ao longo dos últimos cinco anos de atuação - a partir de 2012, quando a venda física ainda representava um peso maior que o digital na geração de receitas, até o ano de 2016, quando o cenário se inverte (Gráfico 4).

Gráfico 4: Composição da Receita na Empresa Analisada (2012 – 2016)



Fonte: Empresa estudada

Antes de começar a analisar o período escolhido é importante ressaltar que a empresa, anteriormente a 2012, já havia passado por um processo de diversificação, e conseqüentemente, de mudança na sua estrutura com a criação de novas áreas de negócios: Venda Física, Digital, Execução Pública, Ao Vivo e Editora. A Venda Física esta relacionada à comercialização dos formatos físicos, que são os CDS e DVDs; o Digital consiste na comercialização dos fonogramas e videofonogramas no formato digital, para as plataformas de serviço de streaming, download e mobile; Execução Pública são as músicas tocadas nas rádios, festas e locais públicos que o ECAD fiscaliza e regula; Ao Vivo são os ganhos com shows e festivais; e a Editora consiste na administração das obras que pertencem a empresa.

Em 2012 com o histórico de queda do físico e crescimento do digital, a organização passa a adotar uma intensa política de controles. Aliada a essa preocupação vem a contratação de profissionais qualificados para esse trabalho. São economistas, engenheiros e administradores que vieram de outros mercados não relacionados à música, mas tinham o conhecimento necessário para a implementação da nova forma de gestão: de olhar mais crítico para os

gastos, análises de viabilidade de projetos, análise de tendências, análise de cenários, projeções, estudos e controle de resultados, entre outros aspectos.

No ano de 2013 o físico ainda detinha o maior ganho da empresa, mas já partir de 2014 o digital começa a ficar mais forte. O crescimento das receitas provenientes da comercialização do formato digital transforma a própria área de negócio dentro da companhia. Antes o digital era uma área de marketing, chamada de marketing digital, mas com as mudanças no mercado fonográfico, ela passa a se tornar uma área comercial. Além de crescer de tamanho, em termos de pessoal, é um setor que se torna cada dia mais importante dentro da organização.

Outro segmento que cresce ao longo dos cinco anos analisados é a parte de show e festivais. A empresa começa a investir mais no ao vivo, pois vê uma oportunidade de mercado e grande aderência do consumidor a esse tipo de experiência. De 2012 a 2016 a receita de shows mais que dobrou de valor.

A queda do físico tem como consequência um enxugamento da equipe de vendas, pois não existe mais a necessidade da mesma quantidade de pessoas trabalhando para a saída de menos da metade de produtos que se comercializava. Outro impacto nessa área é o aumento dos controles e análises, como consequência da procura cada vez menor pelos produtos. As quantidades pedidas diminuem, os custos aumentam, as incertezas dominam o segmento e fica muito mais difícil e menos rentável vender o formato físico.

A composição da organização já se transformou drasticamente de 2012 a 2016, assim como a sua estrutura, pessoas e estratégias. Esse ciclo de renovação é constante e todo ano estudam-se tendências e possíveis caminhos para onde a empresa deve seguir. A organização aprendeu com as perdas do passado que a sua sobrevivência irá depender das antecipações às tendências de mercado e estratégias traçadas frente às premissas.

3. Metodologia

Nesta seção serão expostas as escolhas a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Segundo Gil (2008), a pesquisa científica é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

3.1.

Tipo de pesquisa

Para Gil (2008), as pesquisas podem ser classificadas e subdivididas de acordo com dois preceitos principais:

- Com base nos objetivos gerais;
- Com base nos procedimentos utilizados.

3.1.1.

Classificação quanto aos objetivos

Gil (2008) explica a classificação quanto aos objetivos através de três diferentes categorias de pesquisa: exploratórias, descritivas e explicativas.

As pesquisas exploratórias proporcionam uma maior familiaridade com a questão a ser respondida. Podem ser realizadas através de levantamento bibliográfico ou mesmo por meio de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. As descritivas, por sua vez, objetivam descrever as características de determinadas populações ou fenômenos e estabelecer relações entre as variáveis. Já as explicativas têm como finalidade identificar os fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos, e por esse motivo, é o tipo mais complexo. (GIL, 2008).

Este estudo pretende identificar os principais desafios em relação às questões da temática de mudança organizacional, a partir da visão de um grupo de profissionais experientes, que por estarem diante de um mercado altamente sensível as evoluções tecnológicas, vivem diariamente tais desafios. Nesse

sentido, e com base no acima exposto, o presente estudo pode ser classificado, quanto à sua finalidade como uma pesquisa exploratória.

3.1.2.

Classificação quanto aos meios

Quanto aos meios previstos para a investigação e obtenção das informações, a pesquisa configura-se como qualitativa, e assume a forma de um estudo de caso.

Segundo Fraser e Gondim (2004, p. 8):

Na abordagem qualitativa, o que se pretende, além de conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, é entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e as visões de mundo. Em outras palavras é dar voz ao outro e compreender de que perspectiva ele fala.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, assim como compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais (RICHARDSON, 1999). Por meio da abordagem qualitativa é possível absorver de forma mais profunda e individualizada a história contada por cada entrevistado e suas interações e percepções diante do contexto no qual ele está inserido.

O método do estudo de caso é utilizado em diversas áreas como a psicologia, ciência política, sociologia, administração, educação e planejamento comunitário, e sua utilização como metodologia de pesquisa é uma das aplicações mais desafiadoras das ciências sociais. A demanda por esse método surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. O estudo de caso permite que os pesquisadores foquem no “caso”, e dessa forma, tal investigação preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Estes eventos podem ser processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2013).

Yin (2013, p. 17) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto no mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”. O autor afirma

que a escolha da estratégia de estudo de caso em comparação com os outros métodos, se dá em situações em que as principais questões da pesquisa são “como?” e “por quê?”; um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo.

Yin (2013) mostra que a pesquisa na forma de estudo de caso inclui casos únicos e casos múltiplos – ambos como variantes dos projetos de estudo de caso. A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias, entre elas quando se pretendem reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos de um objeto pesquisado (MATTAR, 1996). Neste trabalho foi escolhido o desenvolvimento de um estudo de caso único, realizado em uma gravadora musical brasileira, através de entrevistas com os gerentes dessa organização, que ajudarão a esclarecer a grande questão deste artigo: como os líderes de uma renomada gravadora brasileira percebem e avaliam as mudanças organizacionais que a empresa vem adotando nos últimos cinco anos, como resposta às transformações do mercado fonográfico?

De acordo com Gil (2009), dentre as vantagens do método, destaca-se a possibilidade de estudar um caso de maneira aprofundada, levando em consideração suas inúmeras dimensões e o destaque para o contexto em que ocorrem os fenômenos. Também propicia o desenvolvimento de hipóteses e permite a investigação do caso sob a perspectiva dos grupos ou das organizações. E embora as técnicas mais utilizadas sejam a observação, entrevistas e a análise documental, os estudos de caso podem fazer uso de diversas outras técnicas.

3.2.

Coleta de dados

A coleta de dados foi desenvolvida utilizando-se de dados primários e secundários obtidos por meio de diferentes tipos de pesquisa: a documental, a bibliográfica, o estudo de caso e a pesquisa de campo.

Os dados primários referem-se às informações apuradas durante as entrevistas realizadas com os gestores. Complementarmente, dados secundários foram levantados a partir de pesquisa bibliográfica sobre o tema mudança organizacional e também mediante pesquisa documental nos aspectos relacionados ao mercado fonográfico e à empresa utilizada para estudo. Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, artigos e teses. Já a pesquisa

documental foi feita através do levantamento de relatórios e indicadores, coletados via internet e na própria empresa analisada.

Antes das entrevistas, foi traçado um roteiro a fim de que o entrevistado focasse nas questões de interesse do estudo. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo autor, registradas através de gravações digitais. No final de cada entrevista, foi feita a transcrição textual de cada gravação. A coleta de dados foi realizada ao longo do mês de outubro de 2017.

3.3. Unidades de análise

De acordo com Yin (2013) a unidade de análise está relacionada à definição e delimitação do “caso”. Segundo Gil (2008), em sua concepção clássica, a “unidade caso” refere-se a um indivíduo em um contexto definido. Porém, com o passar dos anos, o conceito de “unidade caso” se estende para grupos de objetos a serem estudados - uma família, um conjunto de relações, uma comunidade, uma organização.

A presente pesquisa foi realizada com os líderes de uma organização brasileira atuante no mercado fonográfico, desenvolvendo e atuando na produção de conteúdo de áudio e vídeo para distribuição física, que inclui CDs e DVDs, e ampla distribuição digital. Tal escolha justifica-se pelo alto grau de sensibilidade da empresa as transformações tecnológicas ligadas ao mercado fonográfico, e por esse motivo ser um objeto de estudo de grande potencial para a temática de mudança organizacional.

Foram feitas pesquisas qualitativas com dados primários coletados por meio de entrevistas em profundidade. Para a realização dessas entrevistas foram escolhidos seis respondentes, de idades entre 35 e 45 anos, que fazem parte do quadro de funcionários da organização a pelo menos cinco anos. O anonimato dos participantes foi um quesito essencial na busca de posições e colocações que garantissem a liberdade de expressão aos indivíduos, e dessa forma, respostas mais sinceras durante as entrevistas. A seguir, serão apresentadas na Tabela 1, informações sobre a idade e o tempo de casa dos entrevistados, para avaliação sobre a composição dos selecionados.

Segundo Bauer e Arts (2002), a construção de um *corpus* não se guia pela quantidade de material, mas pela abrangência de tipificações dentro das

categorias de análise. Sempre que as novas buscas apenas avolumam as classificações já estabelecidas, sem acrescentar ou alterar a interpretação da natureza do conteúdo, o tamanho ideal ou necessário do *corpus* já foi alcançado.

Tabela 1: Entrevistados com idade e tempo de empresa

Entrevistado	Idade	Tempo de Empresa (em anos)
E1	44	10
E2	35	5
E3	37	6
E4	41	7
E5	35	6
E6	42	8

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.4. Roteiro de entrevista

As perguntas presentes no roteiro de entrevistas foram elaboradas com base no referencial teórico do objeto de estudo e serviram para o levantamento das informações necessárias ao atendimento dos objetivos final e intermediários propostos para este trabalho (Anexo I).

3.5. Análise de conteúdo

A metodologia escolhida para interpretação das entrevistas foi a análise de conteúdo. As entrevistas foram codificadas e categorizadas de acordo com o método, o que permitiu o desenvolvimento de um conjunto de informações estruturado, facilitando a interpretação dos resultados finais.

De acordo com Dellagnello e Silva (2005), esse tipo de análise vem se mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente em pesquisas qualitativas. Os autores ainda chamam a atenção para a obra de Bardin como a principal referência nos estudos realizados no país a partir da década de 1970.

Bardin (2011, p. 47) descreve a técnica de análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Godoy (1995) afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Nessa análise o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: *pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados*.

A pré-análise consiste na etapa de organização do material, com o estabelecimento de um esquema de trabalho e procedimentos bem definidos. De acordo com Bardin (2011) essa fase envolve a leitura “*flutuante*”, que nada mais é que a leitura geral da documentação, a formulação das hipóteses e dos objetivos, a elaboração de indicadores e a preparação do material.

A exploração e análise do material é a etapa onde é realizada a codificação e elaboração de categorias para os dados coletados. De acordo com Gil (2008), “categorias são conceitos que expressam padrões que emergem dos dados e são utilizadas com o propósito de agrupá-los de acordo com a similitude que apresentam. O estabelecimento de categorias dá-se geralmente pela comparação sucessiva dos dados. À medida que estes são comparados entre si, vão sendo definidas unidades de dados”.

A categorização do relatório de pesquisa do presente trabalho se espelha nas cinco categorias de promoção da mudança organizacional propostas por Boyett (1999), já apresentadas anteriormente, de forma mais detalhada, no capítulo de referencial teórico. São elas: 1) Criação da necessidade de promover a mudança; 2) Comunicação; 3) Criação de uma aliança; 4) Desenvolvimento da mudança em larga escala; e 5) Promoção da participação. Além delas, foi criada uma sexta categoria, como contribuição ao estudo, que revela a expectativa do

grupo de entrevistados em relação ao futuro do mercado fonográfico, o futuro das gravadoras e o futuro profissional dos próprios entrevistados.

3.6. Limitações do método

Assim como outros tipos de pesquisa, a presente também possui suas limitações metodológicas, que podem trazer algumas dificuldades para a coleta, análise e estruturação dos dados.

Na questão da coleta e análise de dados, o método aplicado para o estudo foi o qualitativo, desenvolvido através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas a partir da comunicação e diálogo do entrevistador com os entrevistados. Tal interação viola a premissa da dissociabilidade entre pesquisador e objeto de estudo (LYRA, 2008).

As limitações também estão presentes em outras situações como: o uso do gravador como inibidor para o entrevistado, seu desconforto psicológico, seu receio em compartilhar informação, assim como sua falta de tempo para o concedimento da entrevista. Como tentativa de evitar tais eventos, durante as entrevistas houve uma forte preocupação em relação à garantia do sigilo das identidades dos entrevistados, e também da validação dos mesmos, após transcrição de suas respostas. No início de cada conversa se pediu autorização para a realização das gravações.

Em relação à escolha do método de estudo de caso tem-se como desvantagem a falta de padronização dos instrumentos utilizados para a coleta dos dados, o que torna difícil sua replicação. Além disso, os estudos de caso demandam a atuação do pesquisador em todos os procedimentos da pesquisa, desde o planejamento até interpretação dos dados. E por fim, a limitação mais crítica desse formato de pesquisa é a dificuldade de generalização dos resultados encontrados, já que existe o risco da unidade escolhida para investigação ser atípica em comparação com as outras de mesma espécie, gerando assim resultados equivocados (YIN, 2013).

4. Apresentação e análise dos resultados

Para a análise das entrevistas, foram utilizadas as cinco categorias de Boyett (1999), colocadas pelo autor como necessárias para a promoção da mudança organizacional. Além disso, foi adicionada uma sexta categoria para tratar das expectativas dos gestores sobre o futuro do mercado fonográfico, o futuro das gravadoras e o futuro profissional dos próprios entrevistados. A análise foi desenvolvida com base no referencial teórico deste trabalho, no que diz respeito aos aspectos da mudança organizacional relacionados ao papel dos líderes nas ações de transformação. Esta análise se baseou também em elementos encontrados nos dados coletados durante o trabalho de campo.

4.1.

Criação da necessidade de promover a mudança

Segundo Pettigrew (1996), para realizar uma mudança na organização é preciso haver uma interação contínua entre as ideias a respeito do contexto da mudança, o processo de mudança e o seu conteúdo. Sendo, contexto externo: o ambiente social, econômico, político e competitivo; contexto interno: a estrutura, cultura organizacional e contexto político da empresa; e processo de mudança: as ações, reações e interações das várias partes interessadas.

A categoria sobre criação da necessidade de promover a mudança mostra a percepção dos entrevistados a respeito de se fazer ou não a mudança. Nessa categoria será possível perceber, a partir do ponto de vista dos líderes respondentes, se existe realmente uma demanda por mudanças internas e como o mercado fonográfico vem afetando a companhia estudada nos últimos cinco anos.

Ao analisar essa categoria, verificou-se que todos os entrevistados identificaram a necessidade de mudança constante, entendendo que o ambiente externo impacta diretamente as atividades internas. Essa concepção fica visível em depoimentos coletados no trabalho de campo, como os citados pelos Entrevistados 1 e 2.

As transformações do mercado fonográfico promovem uma ruptura na cadeia de valor que antes existia, o que impacta diretamente o ambiente interno. Atualmente, praticamente todos os atores dessa indústria tem capacidade de desempenhar o papel da gravadora. O valor que estava concentrado nas gravadoras, hoje se espalhou de uma forma muito mais agressiva entre os elos da cadeia. Então, a cada dia se torna mais necessário que a nossa empresa tenha uma visão mais estratégica e mais analítica, que tenhamos que adaptar nossa estrutura e os tipos de pessoas que vão compor nossas equipes. (E1)

A indústria da música está se reinventando em alta intensidade, principalmente da virada do século em diante, com o surgimento da era digital. Então as empresas precisam permanentemente buscar formas de se adequar e, se possível, se antecipar aos novos meios de consumo de música e comportamento do consumidor. Os funcionários atuais precisam acompanhar esse movimento e os que futuramente farão parte da organização, deverão ser propensos a trabalhar com um forte viés para a inovação. (E2)

É unânime também a percepção de a empresa deve se reinventar a cada novidade que surge no mercado, não só o fonográfico, mas também o tecnológico.

Toda pequena discussão que surge no meio acadêmico, toda pequena discussão que surge no Vale do Silício, como por exemplo, Inteligência Artificial, Blockchain, Machine Learning, seja lá qual for, imediatamente a gente pensa como é que isso pode impactar o nosso negócio. (E4)

Cada gestor acrescentou um aspecto diferente para falar sobre as transformações internas que eles observaram nos últimos anos. O Entrevistado 1 abordou mais a questão da diversificação como mudança de estratégia, o Entrevistado 2 falou sobre o desafio de se gerar valor para o artista, o Entrevistado 3 apresentou a mudança no perfil de profissional que a empresa procura para sua composição, o Entrevistado 4 destacou a dificuldade de se projetar cenários dentro desse mercado, o Entrevistado 5 desenvolveu mais o ponto sobre o aumento da concorrência, e o Entrevistado 6 levantou a questão da busca maior pela excelência.

A estratégia também teve que mudar. A receita com fonográfico dentro da gravadora começa a ficar pressionada, porque não tem mais por onde crescer. O digital pode estar indo bem, mas você precisa de mais receita, de mais margem, o que leva a busca por novas formas de diversificação do nosso negócio. (E1)

Atualmente, os artistas já conseguem ter mais autonomia se comparado com o passado, eles não dependem mais das gravadoras para se lançarem. Então fica muito mais difícil e importante a criação de valor para atrair e reter esses artistas. Por conta disso, a gente precisa realizar mudanças também no sentido de cada vez mais entregar valor para eles, como já vem acontecendo. (E2)

As equipes também estão mais diferentes, houve uma evolução. Hoje você precisa de pessoas mais executivas. A pessoa tem que ter uma ótica do mercado como um todo, e ter uma capacidade de adaptação cada vez maior. (E3)

Temos que rever nossa estratégia a todo o momento com a movimentação do mercado. Há um tempo atrás, desenvolvíamos as apresentações para os acionistas considerando cinco anos de projeções - o que estou propondo para daqui a cinco anos e o que fiz nos últimos cinco anos, de onde eu vim, como eu vou, para onde eu vou. Só que cada vez mais, isso toma uma velocidade muito maior. Então, se antes era de cinco em cinco anos, hoje a projeção é de um a dois anos. Nesse ano (2017), fizemos projeções até 2019 no máximo, a partir de 2019 não temos noção do que vai acontecer com o mercado. E mesmo com projeções mais curtas, corremos o risco de ter que revisá-las no decorrer do caminho. (E4)

Atualmente nossos competidores vão desde gravadoras até distribuidores. Os próprios escritórios de artistas são competidores, assim como os players - Netflix, Spotify, Deezer, Youtube. As gravadoras não podem olhar para esses outros atores apenas como parceiros, porque dependendo do que eles pretendem fazer, eles podem vir a se tornar competidores. Então, embora o mercado esteja muito bem estruturado hoje, cada um com seu papel, se você ficar relaxado e não ter essa visão, você não vai conseguir se proteger para o que pode vir a acontecer. (E5)

Na minha opinião, a maior mudança da companhia foi o aumento da cobrança pela excelência do trabalho. Antes parecia que existia um pouco mais de paciência e tolerância com os erros e atropelos. Hoje existe uma exigência maior pela excelência e eficiência, muito por culpa da rapidez e assertividade que o negócio demanda. Dessa forma, a pessoa que tem um “time” um pouco mais tranquilo, no sentido de demorar, acaba não se identificando. (E6)

4.2. Comunicação

Grande parte dos autores da literatura de mudança organizacional acredita que a comunicação ocupa um papel de destaque no desafio transformacional. Segundo eles, a comunicação é instrumento no qual a organização, a partir das pessoas que fazem parte desse conjunto, reconstrói a sua identidade (FORD & FORD, 1995; WEICK, 1995).

Na categoria sobre comunicação serão expostas as percepções dos entrevistados a respeito da importância da comunicação para as ações de

mudança. Além disso, os gestores respondentes, contaram como é feita a transmissão da mensagem na companhia analisada.

A maioria dos entrevistados considerou haver falhas na comunicação das mensagens de transformação dentro da empresa. Apesar disso, todos responderam acreditar na importância do papel da comunicação para o sucesso da implementação de mudanças. É possível perceber também em algumas falas, que existe uma comunicação muito forte entre os gerentes e diretores, e que a transmissão da mensagem para as equipes depende muito de como cada gestor vai atuar com sua área.

As citações dos Entrevistados 1, 3, 5 e 6 apontam mais as falhas, enquanto que o Entrevistado 2, apresenta uma visão mais positiva em relação a como esse processo está sendo gerido atualmente na empresa:

Nunca houve um canal específico para transmitir a mensagem de mudança. Hoje em dia é que está começando a surgir esse tipo de coisa. Por exemplo, no início do ano passado, tivemos uma reunião com toda empresa, em que o diretor executivo apresentou os resultados e falou sobre desafios e metas para o próximo ano. Mas ainda assim, eu acho que existe essa necessidade, porque às vezes a mensagem só fica ali no topo e não irradia. E dentro de uma empresa se você não estiver sempre reforçando as suas metas e objetivos, aquilo se perde. Comunicação nunca é demais. (E1)

Não existe um canal oficial para a transmissão da mensagem de mudança. Acaba que cada gerente fica responsável por comunicar para sua equipe a mensagem de mudança. O que existe são reuniões periódicas com diretores e gerentes para alinhamento das estratégias. Então, eu não vejo isso acontecer aqui na empresa, e sinto falta de ter algo voltado para toda a empresa, para que a companhia como um todo possa estar mais alinhada. Ajuda a puxar todo mundo, sabe? Quanto mais você difundir a mensagem de mudança mais as pessoas vão abraçar e entender. (E3)

Aqui é tudo meio atropelado no sentido de que vai acontecendo e você vai tendo noção. E isso é prejudicial, porque cria-se muito ruído e falta de informação. (E5)

A transmissão para o corpo técnico do que é definido nessas reuniões vai depender de cada um dos gestores. Então existe um medo muito grande de como passar a mensagem. Os gestores têm medo de comunicar e os funcionários de receber. Tudo pelo trauma das transformações, do tempo que se achava que as gravadoras tinha acabado. Então não é bem passado ainda. (E6)

Fazemos reuniões semanais de diretoria. Nessas reuniões são discutidos os projetos em andamento das áreas de negócios e as estratégias para atingimento de nossos objetivos. Como desdobramentos dessas reuniões, cada Gestor discute com sua equipe o que é pertinente de cada área e o

que há de inter-relação com outras áreas, mas os gestores também transmitem uma análise geral do momento e visão do futuro da empresa. (E2)

4.3. Criação de uma aliança

Segundo Steigenberger (2015), as emoções tem um papel importante na implementação do esforço de mudança dentro de uma organização, e dessa forma, torna-se essencial para a gestão da mudança, o gerenciamento correto das emoções dos envolvidos. De acordo com Hornstein (2014), os líderes devem ser explicitamente treinados na aplicação de metodologias e processos de mudança organizacional que integram as perspectivas técnicas, sociais e psicológicas na implementação de projetos com suas equipes.

A categoria criação de uma aliança aborda como os entrevistados, gerentes da organização estudada, fazem para desenvolver união e sinergia com seus pares e equipes durante os processos de mudanças. Essa categoria trata também da importância do papel das lideranças na promoção dessa aliança, e o quanto e como eles são essenciais para que a mudança aconteça.

Analisando as respostas das perguntas desenvolvidas para essa categoria, é possível observar que apesar de cada entrevistado ter seu próprio método para envolver e motivar sua equipe, todos convergem para a percepção de que manter as portas abertas para diálogo e dúvidas é um ponto forte para se alcançar a aliança. As citações dos Entrevistados 1 e 2 indicam esse entendimento:

Eu envolvo minha equipe deixando o espaço aberto para o diálogo. Nunca tentei impor a minha estratégia de análise. A minha equipe tem total abertura para trazer novas ideias e visões. Eu acredito que a discussão é enriquecedora. E quanto mais diversificada é a visão e quanto mais à vontade eles se sentem, o resultado acaba saindo melhor. (E1)

Na minha área, eu faço uma reunião mensal com toda a equipe para que todos possam expor seus projetos, suas preocupações, dúvidas e levantar a discussão em grupo das soluções. Todos são orientados a propor mudanças e a trabalhar como donos efetivos de seus negócios. Mas além da reunião mensal, reuniões extraordinárias podem e devem acontecer com frequência, para que problemas e soluções não precisem esperar o dia da reunião mensal. (E2)

O Entrevistado 3 adiciona duas condições essenciais para que a aliança aconteça: a criação de metas e o empoderamento:

Quando se tem metas bem definidas para o ano, e são metas que você consegue traçar, que são realizáveis e factíveis, isso ajuda a engajar a equipe e faz com que todo mundo caminhe na mesma direção. As metas ajudam no direcionamento, mas para motivação eu acredito muito no empoderamento dos meus funcionários diretos. Quero que eles se sintam a par de tudo. Eles estando por dentro da meta e percebendo que são os protagonistas de todos os projetos da área, faz com que a equipe trabalhe com mais vontade e trabalhe mais unida. (E3)

Quando questionados sobre o papel da liderança nos processos de mudança, os entrevistados, em sua totalidade, responderam acreditar que os líderes são os grandes direcionadores das transformações internas. Essa compreensão pode ser observada nos relatos abaixo:

As estratégias vêm das lideranças, do contato com o mundo, do contato com os competidores. Os líderes acabam desempenhando o papel de grandes agentes da mudança dentro da empresa. (E1)

As lideranças tem um papel muito importante nos processos de mudança. As mudanças mais importantes da organização normalmente são passadas primeiramente para as lideranças, que precisam entendê-las e traduzir para as equipes. (E2)

Se eu como líder não percebo que existe a necessidade de mudança, tudo acaba ficando parado. Sabe aquela historia de que exemplo vem de cima? É exatamente isso, ter que ter o suporte e tem que ter o exemplo, senão fica difícil. (E4)

Um dos Entrevistados, em seu depoimento, fala da importância das lideranças não só no direcionamento da mudança, mas também na inspiração de atitudes positivas, que levem a bons resultados para a companhia. Ele aborda o assunto citando o estilo de liderança do seu diretor, um exemplo de gestor para ele.

As boas lideranças inspiram e passam mensagens claras. O meu diretor é um cara muito visionário, é muito fácil você perceber tudo o que ele criou durante esses anos de empresa. Ele escolheu as pessoas certas para compor cada área que ele lidera. Ele sempre tentou trazer pessoas de empresas diferentes e culturas diversas, que podem agregar em relação a novos conhecimentos, acabando com o clichê de trazer só pessoas de gravadoras. Ele é um cara muito antenado, que está sempre lendo muito e estudando para conseguir se antecipar aos desafios que se colocam. (E6)

4.4.

Desenvolver a mudança em larga escala

Segundo Pettigrew (1996, p. 145) “a mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança”.

Essa categoria tem como objetivo tratar das questões ligadas à cultura organizacional. Nela pretendeu-se investigar se, como consequência das transformações do mercado fonográfico, houve também uma mudança de cultura dentro da empresa estudada. Os líderes entrevistados expuseram suas opiniões no que se refere ao papel de construção e reconstrução de uma cultura diante das mudanças internas e externas.

Todos os gestores identificaram que houve uma mudança forte nos valores, comportamentos, organização física, linguagem e outros aspectos que caracterizam a cultura da empresa. Esses pontos podem ser percebidos nos relatos abaixo:

A empresa tem se tornado cada vez mais um ambiente executivo, de negócios, com objetivos claros de crescimento dos resultados econômicos. Isso tem se refletido no comportamento das pessoas, mesmo na forma de vestir. Ao mesmo tempo, há 4 anos atrás, a sede da empresa se mudou para outro endereço, num ambiente mais aberto, mais propenso ao livre fluxo da informação e das pessoas, com poucas paredes e maior transparência. (E2)

Antes a empresa era setorizada demais, até pela estrutura verticalizada que existia. As pessoas não se falavam tanto e não entendiam o impacto do trabalho delas nos outros setores, e o quanto o trabalho do outro era importante para o resultado do seu trabalho. Dessa forma, quando horizontalizou, e todos os funcionários ficaram mais próximos, conseguimos uma fluidez maior, e começamos a trabalhar muito mais como organização. (E5)

Entre os aspectos mais importantes para promoção da mudança, os Entrevistados destacaram pessoas, cultura e estratégia.

Eu acredito que o aspecto mais predominante dentro das ações de mudanças são as pessoas, porque se você fez as contratações certas e tem as pessoas certas no seu lado, a mudança acontece de forma muito mais fácil. Como a estrutura é enxuta, é uma empresa de médio porte,

então fica muito mais fácil de você comunicar a necessidade de mudança e implementar essas mudanças. (E1)

No ambiente interno, acredito que os aspectos humano e estratégico sejam os mais importantes no processo de mudanças da organização. O humano tem a ver com o comportamento, engajamento e iniciativa para a mudança, e estabelecimento da cultura; enquanto que o estratégico, é fundamental para guiar as pessoas e as ações para onde se quer chegar. (E2)

O fundamental para você conseguir implementar mudanças é ter uma cultura forte. Se a cultura for bem estabelecida, fica muito mais fácil todos os funcionários seguirem seus líderes num mesmo caminho. (E6)

Alguns entrevistados também relataram a existência de diversas culturas dentro da empresa, que se desenvolvem a partir do estilo de liderança de cada gestor.

Atualmente na companhia existem diversas culturas, porque a formação da cultura vai depender muito do gestor de cada área, das lideranças. Hoje falta ainda uma cultura mais forte da Empresa como um todo. (E3)

A mudança vem, na maior parte das vezes, dos executivos, do que aquele maior gestor do momento está desejando e pensando para companhia como um todo. É lógico que também existe uma troca, no sentido de que as pessoas levam para os executivos, os executivos analisam e muita coisa vem assim, mas tem a influencia do que aqueles gestores estão querendo desejando e buscando no momento para a companhia. (E4)

4.5.

Promover a participação

Tummers, Kruijten, Vijverberg, e Voesebeek (2015) acreditam que existem dois pontos determinantes para o sucesso dos processos de mudanças no ambiente interno empresarial: proatividade e vitalidade. Segundo eles para estimular essas características nos funcionários de uma organização existem três práticas de RH particularmente eficazes, e muitas vezes relacionadas a mudanças organizacionais efetivas: 1) autonomia, 2) participação na tomada de decisões e 3) trabalho em equipe.

A categoria promover a participação trata do movimento que os líderes vêm realizando para incluir os funcionários nos processos de mudança. Nessa categoria os entrevistados foram questionados sobre a participação das suas equipes dentro dos projetos transformacionais que cada área vem desenvolvendo e o impacto da integração dessas pessoas ou não, no trabalho como um todo.

De uma maneira geral, as falas dos entrevistados sugerem que a empresa e os seus gestores promovem de forma eficiente a participação dos funcionários na tomada de decisão e geração de novos caminhos para a companhia. Todos os entrevistados se mostraram abertos a escutar, discutir e absorver as propostas dos seus subordinados. Essa análise pode ser verificada nas citações abaixo:

Existe na empresa, um ambiente livre para proposições de novas práticas, processos e projetos. O envolvimento de todos é muito importante para o sucesso da mudança. Não adianta uma determinação ou diretriz ser imposta de cima para baixo, se não há entendimento, engajamento e entusiasmo dos níveis abaixo, pois não vai fluir e acontecer na prática. Atualmente, se compararmos com 5 anos atrás, existe uma liberdade maior para que cada funcionário possa dar sua contribuição para novos projetos e para melhorias de processos. A circulação de informações está mais livre também, seja pelo estímulo dado pelas lideranças, seja pelo ambiente físico em que ficamos desde 2013, com todos os funcionários num único andar. Qualquer pessoa pode se dirigir a qualquer gestor que receberá atenção, salvo em momentos de reunião ou necessidade de maior concentração. Antigamente não havia a mesma abertura. As áreas também estão mais integradas, conscientes de que o trabalho precisa ser feito de forma interdependente. (E1)

Existe uma liberdade grande para palpites, mas é claro você tem que ter uma sensibilidade para saber o momento de fazer isso. Desde que você pontue de forma coerente, de forma positiva, e de um jeito construtivo, as pessoas vão dando mais espaço para você e você tem mais abertura para apresentar as suas ideias. (E2)

4.6.

Expectativa em relação ao futuro da empresa

Segundo Elizenda Orlickas (1999) as características do ambiente interno e externo das organizações e as mudanças constantes, ocasionadas por diversos fatores como globalização, avanço das tecnologias e novas exigências de consumo, têm causado um grande impacto no meio empresarial interno, levando-o a buscar novas estratégias de gestão. Essa tarefa se torna mais difícil na medida em que as incertezas e imprevisibilidades se intensificam e atingem toda a conjuntura econômica, política, social, tecnológica e ambiental mundial, fazendo necessária a investigação e projeção de mais de um cenário, de mais de uma possibilidade de futuro (MCHALE apud MOURA, 1994).

A sexta categoria foi uma contribuição ao estudo. O objetivo desse tópico foi investigar a percepção dos entrevistados sobre o futuro do mercado fonográfico, principalmente em relação ao papel das gravadoras. Essa categoria

também reúne relatos dos gestores a respeito dos sentimentos dos próprios diante de se trabalhar dentro de um mercado tão dinâmico e mutável.

A maioria dos entrevistados respondeu que acredita na perpetuação das gravadoras dentro desse mercado. E todos consideram que se as gravadoras continuarem a existir, o seu papel não será o mesmo.

Eu vejo a concorrência se acirrando, principalmente em relação a cifras cada vez maiores. Acho que as gravadoras vão continuar existindo, mas com um papel diferente. Acredito que elas vão virar uma grande powerhouse de conteúdo - áudio e vídeo caminhando nesse sentido. Além disso, acho que o futuro da gravadora é ser cada vez menos fonográfica – menos dependente do físico e do digital -, e abrir mais espaço para outras iniciativas de geração de conteúdo, procurando cada vez mais outras formas de gerar rentabilidade. (E3)

Acho que a gravadora vai continuar mudando. Faz parte da rotina de todo o gestor ficar olhando para frente, para tentar se antecipar. O amanhã pode ser daqui a cinco anos, um ano, seis meses, ou até menos, é difícil prever. (E5)

Essas transformações podem parecer positivas ou negativas para os gestores e trazer sentimentos diversos dependendo da forma como cada um absorve e lida com a mudança.

Se você estiver antenado, olhando para novas oportunidades, mesmo se acabarem as gravadoras, todo o aprendizado e competências adquiridas por mim e pelos meus funcionários, poderão ser aplicados tranquilamente em outros seguimentos, indústrias, que de alguma forma precisam estar expondo e vendendo seus produtos, e isso a gente sabe fazer. Acho ruim quando você está em alguma atividade muito específica, o que pode até parecer bom se o mercado está propício para aquela especificidade, mas se o mercado acaba, você fica limitado. Então essa pluralidade que a gente consegue ter é muito estimulante. (E2)

Hoje eu não me sinto estimulada, mas sim pressionada. Hoje eu preciso buscar novos caminhos, senão meu departamento vai acabar. (E4)

Neste capítulo, por meio da análise dos resultados obtidos nas entrevistas com os gestores, foi possível identificar e categorizar as percepções do grupo avaliado em relação às transformações vivenciadas pela companhia nos últimos cinco anos. No próximo capítulo, será apresentada a conclusão deste estudo, com sugestões que podem ser efetivamente utilizadas pela organização para contribuir na superação do desafio de experienciar diariamente a mudança.

5. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo identificar e problematizar de que modo **os líderes, especificamente os gerentes, de uma renomada gravadora brasileira percebem e avaliam as mudanças organizacionais que a empresa vem adotando nos últimos cinco anos como resposta às transformações do mercado fonográfico**. As entrevistas em profundidade realizadas com seis gestores de diferentes áreas de negócio da empresa, permitiram uma análise do conteúdo que, embasada no referencial teórico desenvolvido, permitiu identificar as questões propostas no objetivo principal, assim como nos objetivos intermediários.

Os entrevistados, sem exceção, identificam que o mercado fonográfico está em constante transformação. Todos entendem que as gravadoras precisam se adaptar e redescobrir seu papel a cada mudança que surge no ambiente externo. Eles contam que a mudança se tornou mais acelerada a partir do crescimento do digital e do aumento da capacidade de inovação tecnológica, que levou a democratização da produção e a facilidade do acesso e distribuição da música. Todos concordaram que é preciso promover a mudança para não se perder valor, principalmente, estando diante de novos players que aparecem no mercado com possibilidades de desempenhar o mesmo papel que as gravadoras exercem hoje. Além disso, os entrevistados apresentaram as principais transformações internas observadas por eles nos últimos cinco anos, entre elas a mudança de estratégia, com o aumento da busca por novas fontes de receita, não só o fonográfico; a mudança no perfil de profissional que a empresa procura, cada vez mais analítico, com viés à inovação e abertura à mudança; o aumento da pressão por um trabalho de excelência, sem possibilidade de erros; e a mudança na velocidade com que as metas e objetivos da empresa são planejados e revisados.

Em sua totalidade, os entrevistados acreditam na força de um canal eficiente para comunicação, mas sinalizaram haver falhas na transmissão das mensagens de mudança para o corpo técnico e a empresa como um todo. Segundo eles, a comunicação existe entre os gerentes e diretores, através de reuniões semanais para a discussão e alinhamento de novos caminhos. Porém, a forma como essa mensagem é passada para o restante da empresa, depende principalmente da maneira como cada gestor lida com esse processo. Um dos entrevistados apontou o medo de se comunicar a mudança, e o medo de se receber a mensagem de mudança, herança de uma época em que se acreditava que as gravadoras iriam acabar. Em sua maioria, os respondentes enxergam uma grande demanda por um canal de comunicação mais eficiente, e que englobe toda a organização, e entendem que essa falha atual traz consequências negativas para a companhia, como falta de informação, ruídos e falta de homogeneidade.

A percepção dos entrevistados sobre o processo de criação de uma aliança converge para um entendimento comum. Todos, acreditam que para se obter uma aliança forte com seus pares e suas equipes, é preciso manter as portas abertas para discussões. Entre as principais atitudes indicadas pelos gestores como essenciais para o sucesso da promoção da aliança estão: o incentivo para que o funcionário seja agente da mudança e traga pesquisas, ideias e projetos para sua área; o empoderamento da equipe como um todo, para que o conjunto trabalhe unido e percorra o mesmo caminho; ter um momento, que faça parte da rotina da área, reservado para discussão e exposição de ideias do corpo técnico; e traçar metas possíveis de serem buscadas e alcançadas.

Também é convergente a percepção do papel da liderança durante os processos de mudança. Eles acreditam que os líderes são os grandes percursores das transformações em todos os sentidos, desde o desenvolvimento das estratégias e novos caminhos até na motivação e inspiração de atitudes positivas.

Além disso, os entrevistados entendem que houve uma evolução em relação aos aspectos culturais da empresa nos últimos cinco anos. Relataram que a mudança de uma estrutura verticalizada para uma estrutura horizontal trouxe um ambiente mais propenso à circulação e troca de informações entre as áreas e entre os diferentes níveis hierárquicos, ou seja, atualmente existe uma

grande liberdade de qualquer pessoa, independente do cargo que ocupe, expor seu ponto de vista e sugerir projetos e ideias dentro da empresa. Os entrevistados contam que o ambiente se tornou mais analítico e executivo, impactando diretamente a linguagem, atitude e até mesmo a forma de se vestir dos funcionários. Porém, de acordo com os respondentes, apesar de existirem alguns aspectos comuns como os citados acima, cada gestor acaba desenvolvendo uma cultura para sua respectiva área.

A percepção dos entrevistados sobre o futuro das gravadoras gera diferentes sentimentos: entusiasmo, estímulo, angústia, pressão. Alguns acreditam que existe a possibilidade das gravadoras perderem total valor diante de um futuro incerto, e torcem para que isso não aconteça. Outros afirmam que as gravadoras não se tornarão obsoletas, desde que elas continuem se reinventando, ou seja, dessa forma, as gravadoras apenas mudariam de função dentro do mercado, como já aconteceu anteriormente.

A partir desse entendimento, a conclusão deste estudo é de que os gestores que colaboraram com suas entrevistas para este trabalho, acreditam que a empresa está constantemente mudando e precisa continuar a se transformar. Os entrevistados percebem o momento pelo qual o mercado fonográfico está passando, mesmo com divergentes ideias sobre o futuro. Parece evidente que a companhia deve dedicar uma atenção maior à forma como a comunicação é realizada dentro da empresa, intensificar seus esforços de transmissão da mensagem de transformação, avaliando, inclusive, seu processo de comunicar. Os gestores respondentes deixaram a mensagem de que a mudança somente acontece com a participação, envolvimento e compromisso de todos, e sem uma comunicação eficiente, todos esses aspectos perdem força.

No geral, foi possível perceber, que em sua maioria, os profissionais estão empenhados e estimulados como profissionais da indústria musical. Por outro lado, apesar de motivados, os profissionais se sentem muito pressionados por resultados cada vez melhores e estressados com a dinâmica e velocidade das transformações.

Os desafios que a indústria fonográfica impõe aos seus atores estão cada dia mais complexos. A chamada era digital já é uma realidade há algum tempo, e traz consigo, naturalmente, maior velocidade de mudanças. Para enfrentar esse

momento, os profissionais entrevistados consideram que é fundamental que a empresa invista mais na geração de conteúdo, não só o fonográfico, que acredite nas pessoas como a engrenagem da transformação e que crie condições para que as lideranças ampliem o processo de disseminação da mensagem de mudança. O futuro vem sendo construído pelos profissionais que compõe todo esse ambiente, e o papel da liderança na organização posiciona-se de forma estratégica nesse processo. São eles os responsáveis pelo direcionamento do conteúdo da empresa, e quanto melhor for o entendimento desse grupo a respeito do futuro do mercado fonográfico, melhor será o curso das decisões.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO. Mercado Brasileiro de Música 2003. Disponível em: <http://abpd.org.br/wp-content/uploads/2015/01/Mercado_Brasileiro_de_Musica_2003.pdf>. Acesso em: set. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO. Mercado Brasileiro de Música 2005. Disponível em: <http://abpd.org.br/wp-content/uploads/2015/01/Pub_2005_final1.pdf>. Acesso em: set. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO. Mercado Brasileiro de Música 2007. Disponível em: <http://www.pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2015/01/Publi2008_final_01_23.pdf>. Acesso em: set. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO. Mercado Brasileiro de Música 2013. Disponível em: <<http://abpd.org.br/wp-content/uploads/2015/01/MERCADO-BRASILEIRO-DE-MUSICA-EM-2013.pdf>>. Acesso em: set. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO. Mercado Brasileiro de Música 2010/2011. Disponível em: <http://abpd.org.br/wp-content/uploads/2015/01/PublicacaoABPD_10_11Final.pdf>. Acesso em: set. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO. Mercado Brasileiro de Música 2015. Disponível em: <http://abpd.org.br/wp-content/uploads/2016/04/MERCADO_FONOGRAFICO_BRASILEIRO_E_MUNDIAL_2015_FINAL_PDFSITE.pdf>. Acesso em: set. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO. Mercado Brasileiro de Música 2016. Disponível em: <<http://www.pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Mercado-de-M%C3%BA-sica-Global-e-Brasileiro-em-2016-FINAL.pdf>>. Acesso em: set. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATEMAN/SNELL. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BOYETT, J. **O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONNER, D. **Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde os outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

DELLAGNELLO, E.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração. In: **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FELDMAN, M. S. **Order without design: Information production and policy making**. 1989.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORD, J. D.; FORD, L.W. The Role of Conversations in Producing Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570. 1995.

FRANCESCHI, Humberto M. **A Casa Edison e seu tempo**. Rio de Janeiro: Sarapuí, 2002.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. **Da Fala do Outro ao Texto Negociado**: Discussões sobre a Entrevista na Pesquisa Qualitativa. *Revista Paidéia*, v. 14, n. 28, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIROUX, N. Communication et Changement dans les Organisations. *Communication et Organisation*, n. 3, p. 9-18. mai 1993.

_____. **Le Retournement Strategique: le cas de la carte Visa-Desjardins**. Thèse de Doctorat en Administration, Université du Québec a Montréal, mars 1990.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.

GONCALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista Administração de Empresas**. v. 38, n. 2, p. 6-17. 1998.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 2, p. 31-45. 2001.

HORNSTEIN, H. A. The integration of project management and organizational changemanagement is now a necessity. **International Journal of Project Management**. v. 33, n. 2, p. 291-298. 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF PHONOGRAPHIC INDUSTRY. Global Music Report 2017. Disponível em: <<http://www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf>>. Acesso em: set. 2017.

- LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing** (edição compacta). São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, P. C. **Construindo o Futuro: o impacto global do novo paradigma**. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria, 1994.
- OLIVIER, B. **L'acteur et le Sujet**. Paris: Desclée de Brouwer, 1995.
- ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PETTIGREW, A. "A Cultura das Organizações é Administrável?", In: FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROULEAU, L. Le Management Intermédiaire en Contexte de Réorganisation: des répertoires identitaires en dé/structuration. Documento de Trabalho. Montréal: École des Hautes Études Commerciales - HEC, 1999.
- SANDULLI, F. D. CD music purchase behaviour of P2P users. *Technovation*, v. 27, n. 6, p. 325-334. 2007.
- SILVA, R. O. **Indústrias Criativas**: As transformações do mercado musical. *Revista Brasileira de Iniciação Científica*, Itapetininga, v. 3, n. 5, 2016.
- SILVA, J. R. G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras**: Desvendando um Quadro de Referência sob a Ótica do Sujeito e da Reconstrução de Identidades, In: Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.
- SOLOMON, M. O comportamento do consumidor. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- STEIGENBERGER, N. Emotions in sensemaking: a changemanagement perspective. **Journal of Organizational Change Management**. v. 28, n. 3, p. 432-451. 2015.
- TUMMERS, L.; KRUYEN, P. M ; VIJVERBERG, D. M ; VOESENEK, T. J. Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. **Journal of Organizational Change Management**. v. 28, n. 4, p. 627-640. 2015.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. **Alternative Approaches for Studying Organizational Change**. *Organization Studies*, v. 26, n. 9, p. 1377-1404. 2005.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational Change and Development**. *Annual Review of Psychology*, n. 50, p. 361-386. 1999.
- WILLCOXSON, L.; MILLETT, B. The Management of Organizational Culture, In: **Australian Journal of Management & Organizational Behavior**, 2000.

WITT, S. **Como a Música Ficou Grátis: o fim de uma indústria, a virada do século e o paciente zero da pirataria.** Ed. Intrínseca: Rio de Janeiro, 2015.

WOOD JR, T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** Ed. Atlas: São Paulo, 1995.

YIN, R K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Anexo

Relatório de Pesquisa

1. Criação da necessidade de promover a mudança

- ✓ Você consegue identificar quem são os atuais competidores da sua organização? Quais são?
- ✓ Você acredita que o mercado fonográfico está em permanente mudança? Quais questões essas transformações trazem para o ambiente interno (estratégia, estrutura, capital humano)?
- ✓ Que ações a empresa vem realizando atualmente como resposta as mudanças externas? Pode dar exemplos?

2. Comunicação

- ✓ Que canais são utilizados para transmitir a mensagem de transformação (estratégias e novos caminhos)?
- ✓ Você conhece as iniciativas formais da organização no sentido de comunicar novos posicionamentos e estratégias? Você lembra de alguma mensagem dos líderes da empresa, novas estruturas e áreas, entre outros?
- ✓ Essas iniciativas e mensagens impactaram sua relação com a organização? Como?
- ✓ Você acredita que essas iniciativas são necessárias para a organização? São coerentes com as mudanças no ambiente externo?
- ✓ Na sua opinião, as ações e práticas cotidianas e relacionais estão coerentes com as iniciativas e mensagens? Pode dar algum exemplo?

3. Criação de uma aliança

- ✓ Para promover a mudança, de que forma você envolve sua equipe e seus pares nesse processo? Como fazer para esses indivíduos se sentirem agentes das mudanças? Como mantê-los motivados e acreditando no crescimento da organização?
- ✓ As mudanças pelas quais a organização passa são tema das conversas no seu dia a dia? Você conversa com seus colegas de trabalho sobre essas mudanças? Pode comentar um pouco sobre essas percepções?
- ✓ Você percebe o papel das lideranças, no processo de mudança/adaptação/evolução? Pode citar exemplos?
- ✓ Você teve a oportunidade de conversar com as suas lideranças sobre essas mudanças?
- ✓ Você acredita estar participando e contribuindo para a evolução e o direcionamento dessas mudanças? Como? Por que não?

4. Desenvolver a mudança em larga escala

- ✓ Na sua opinião, a empresa está realizando ações diante das mudanças no ambiente externo? Pode dar exemplos?
- ✓ Você já percebeu que mudanças foram realizadas no passado? Pode dar exemplos dessas mudanças?
- ✓ Você percebe uma maior intensidade de mudanças recentemente? Estas são diferentes em relação a outras que aconteceram anteriormente?
- ✓ Qual aspecto você percebe como predominante nas ações de mudança? Tecnologia, cultura, estratégia ou humano? Qual deles você destacaria como o mais importante? O que te chama mais a atenção em um processo de mudança? A questão tecnológica? Os aspectos culturais?
- ✓ Se você fizer uma análise histórica de atributos físicos do ambiente de trabalho da sua empresa, como formas de vestir, *layout*, moveis, fachadas, linguagem e etc, você acredita que houve uma evolução ao longo dessa década?

- ✓ Você considera a sua empresa uma empresa que aprende e que facilita a aprendizagem individual?

5. Promover a participação

- ✓ Existe algum meio de abertura para ideias e contribuições do corpo técnico? Caso exista, as melhores contribuições são recompensadas?
- ✓ Você acredita que o envolvimento de todos, independente do nível hierárquico, traz um maior comprometimento com a mudança?
- ✓ Você conhece as ações formais de participação dos funcionários no processo de mudança? Qual a sua percepção sobre essas ações?
- ✓ Com as transformações dos últimos tempos, você acredita que a companhia se configura como uma nova empresa? Quais sentimentos podem traduzir essa nova empresa? Você pode dar exemplo de atitudes, mensagens que simbolizem a nova e a antiga empresa e fazer uma reflexão sobre elas?

6. Perguntas finais - expectativa em relação ao futuro

- ✓ Qual sua expectativa em relação às próximas transformações do mercado fonográfico?
- ✓ Qual sua opinião sobre o futuro das gravadoras nesse ambiente?
- ✓ Você acredita que essas mudanças terão impacto na sua vida profissional? Esse impacto parece positivo, negativo, te preocupa e/ou te estimula?