

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E PRODUTIVIDADE DE ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DO SETOR FONOGRÁFICO BRASILEIRO

Mei Li Heman, Anny de Oliveira Nascimento, Pauline Chuei Yin Chen, Mariana Mazzotti Binotti, Carolina Maluf Rodrigues

Orientador: Moisés Ari Zilber

RESUMO

O aumento da pirataria no setor fonográfico tem preocupado os profissionais da área em buscar novas formas de manter uma rentabilidade e sobreviver no mercado. O objetivo deste trabalho foi verificar se as estratégias implementadas pelos profissionais da indústria fonográfica têm sido produtivas quanto ao combate à pirataria. Para a sua consecução, foram abordadas na fundamentação teórica os conceitos de “estratégia”, “eficiência”, “eficácia” e “produtividade”, foi estudado, também, os conceitos de “pirataria” e a legislação brasileira referente ao setor, além de ser realizado um estudo aprofundado a respeito da indústria fonográfica, o qual engloba um breve histórico do setor e os cenários atuais do mercado do mundo e do Brasil, especificamente. A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas: a primeira consistiu em uma pesquisa quantitativa não-probabilística exploratória, a qual buscou estudar o perfil do consumidor de música em geral. Os resultados da amostra estudada apontaram que, hoje, os consumidores preferem baixar músicas pela internet ao invés de adquiri-las em formato de CDs, seja legalmente ou ilegalmente, em formato de produtos piratas; a segunda etapa consistiu em uma pesquisa qualitativa em profundidade que estudou, por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado, quais as estratégias sendo utilizadas, hoje, pelos profissionais do setor e se estas têm sido ou não produtivas quanto ao combate à pirataria. As análises dos resultados obtidos com as entrevistas foram estudadas de acordo com o método de análise de conteúdo. Observou-se que, embora o modo de medir a produtividade destas estratégias seja distinto entre músicos e profissionais de empresas, o foco no momento está na divulgação do artista, tendo como consequência, então, a lucratividade. As estratégias utilizadas no setor fonográfico buscam contornar a pirataria, e não mais combatê-la.

Palavras-chave: Estratégia, Eficiência, Eficácia, Produtividade, Pirataria

1 INTRODUÇÃO

Foram-se os tempos dos discos de vinil e das fitas cassettes que, até o fim da década de 1980, marcavam presença na vida de muitos com as músicas que deles soavam. O avanço tecnológico e a aceleração da rotina diária de muitos não deixou de influenciar o setor fonográfico, tornando os famosos “LPs” e as fitas cassettes em CDs e, logo em seguida, mudando até o formato dessas mídias para mp3s. Assim, o mundo transitava para a era digital (PROFESSOR FAZANO, 2009).

O ano de 2001 marcou a era da música digital na indústria fonográfica. Empresas e gravadoras do ramo precisavam encontrar alternativas de continuar vendendo CDs ao mesmo tempo em que incorporavam o novo formato de mídia, evitando incorrer em grandes perdas (IPOD BRASIL, 2006).

Observa-se que, atualmente, o setor fonográfico não é mais o mesmo. No início dessas mudanças significativas (podendo considerar a queda do *Napster*, em 2001, como o divisor de águas na indústria), a taxa de pirataria diminuiu quando as empresas lançaram músicas com uma versão para *download* (JAISINGH, 2007). Porém, também foi observado que, no decorrer dos anos, as receitas das vendas só têm caído (ABPD, 2007) e o mercado pirata aumentando, chega a movimentar cerca de dois bilhões de reais por ano em CDs e DVDs falsificados, no caso do Brasil (RECORD NEWS, 2009). Uma pesquisa realizada pela Fecomércio-RJ (2008) em conjunto com a empresa Ipsos Public Affairs, após buscar informações pelo terceiro ano consecutivo em nove regiões metropolitanas do país a respeito do consumo de produtos piratas, revelou que 47% dos entrevistados compraram algum produto pirata em 2008 e que o setor fonográfico tinha 48% de seu mercado tomado pela pirataria, ocasionando uma perda de mais de 80 mil empregos formais e uma queda de mais de 50% no faturamento do setor.

Uma dessas soluções encontradas pode ser o uso do DRM (*Digital Rights Management*), o qual consiste em uma proteção para as músicas baixadas, uma vez que o usuário deve baixar os arquivos que comprovam a licença juntamente com a música, além desta proteção também limitar a quantidade de cópias que se pode fazer da mesma (JAISINGH, 2007). Tal solução auxilia na proteção dos direitos autorais e, consequentemente, das propriedades intelectuais de acordo com a legislação de cada país, cada uma com as suas respectivas restrições (SILVEIRA, 1998).

Um outro exemplo de estratégia encontrada pode ser a redução da quantidade de material utilizada na fabricação de CDs (SMD, 2007), produzindo, então, o que foi denominado de Discos Semi-metálicos (SMDs), uma tecnologia brasileira que permite a redução dos preços que atingem o consumidor final – uma vez que a sua fabricação é realizada no país – podendo, então, atrair mais receitas e, possivelmente, uma liderança em custo daquelas empresas que por esta estratégia optarem (PORTER, 1999).

Porém, essas não foram as únicas soluções encontradas pelas empresas. Observa-se que, atualmente, a busca por estratégias produtivas é o principal foco destas, uma vez que a venda de CDs não tem se apresentado mais de maneira tão rentável (UOL CINEMA, 2010).

Com esse cenário em mente, esta pesquisa busca verificar se as estratégias implementadas pelas empresas da indústria fonográfica têm sido produtivas quanto ao combate à pirataria. Para chegar a este objetivo geral foram utilizados objetivos mais específicos: identificar quais são as estratégias que as empresas fonográficas estão utilizando contra a pirataria, identificar as principais formas de pirataria praticadas; analisar qual o impacto da pirataria no setor fonográfico e identificar ações para combate de pirataria. Tal produtividade que as empresas buscam, com a implementação de suas estratégias no setor fonográfico na expectativa de combaterem a pirataria, será estudada utilizando o método de entrevista em profundidade e a análise de dados será realizada através do método de Bardin (2006).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

Segundo Eden e Ackermann (1998), a palavra estratégia é derivada do grego *strategos*, que está relacionada às manobras que eram utilizadas para superar um inimigo. Nesta ordem, *strategos* é uma palavra formada pela junção de *stratos* (o exército) e *agein*

(liderar). Sendo assim, em sua forma original, estratégia significa “a arte de se liderar um exército”.

O estudo da estratégia, na verdade, originou-se da preparação dos exércitos para guerras. Como os ensinamentos de Sun Tzu (2006) as estratégias de combate devem estar baseadas em sete princípios: a perseverança e o conhecimento da causa a ser combatida; o clima que será enfrentado; o caminho que se deve percorrer; as competências do líder; os métodos utilizados, sendo que estes devem ser eficientes, possuir controle de gastos, ter hierarquia adequada e suporte logístico. Este mesmo autor afirma que para vencer suas batalhas deve-se conhecer tanto a si mesmo como ao inimigo; se apenas possuir o conhecimento próprio, em algumas oportunidades vencerá e em outras não, porém se não tiver conhecimento de ambos os lados, o exército estará fadada a derrotas.

Segundo Oliveira (1991) as estratégias empresariais têm como finalidade estabelecer os programas de ação para que a empresa possa alcançar os seus objetivos. Este conceito está relacionado com o ajuste da empresa ao ambiente em que esta se encontra, dessa forma a empresa deve estar sempre em processo de ajustamento, pois o ambiente atual está em constante mudança.

Wright, Kroll e Parnell (2000) têm uma opinião parecida com Oliveira ao definir estratégia como planos elaborados pela alta administração, com o intuito de atingir resultados consistentes tanto com os objetivos, quanto com as missões gerais da organização.

A estratégia é formada por quatro tipos de regras que orientam o comportamento da organização. As regras são: objetivos/metas, estratégia empresarial, conceito organizacional e políticas operacionais (ANSOFF, 1993).

Ainda seguindo esse raciocínio, Slack, Chambers e Johnston (2007) afirmam que a estratégia se encontra presente em uma organização quando a mesma opta por seguir determinada direção, ao invés de outra. Esses definem estratégia como mais que uma decisão, é o padrão global de decisões e ações que acabam posicionando a organização no ambiente ao qual pertence, com o intuito de atingir todos os seus objetivos de longo prazo.

Complementando o pensamento anterior, Tiffany e Peterson (1998) alegam que a estratégia, além de ser um instrumento para a obtenção das metas e objetivos da empresa, também deve levar em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa e se for bem utilizada cria uma vantagem de mercado sustentável.

Harrison (2005) definem que existem duas formas que podem ser consideradas estratégias: como um modelo, que nasce em uma sucessão de decisões no tempo, e como um programa de ação organizacional, que tem o objetivo de colocar uma companhia no sentido do cumprimento de suas metas de curto prazo e, depois, em direção ao cumprimento dos seus objetivos fundamentais.

Já na visão de Prahalad e Hamel (1995), diferente de Harrison, a estratégia que as empresas devem desenvolver para chegar primeiro ao futuro envolve desaprender o seu passado para poder avançar. Essa é uma estratégia que visa criar metas que desafiem os funcionários a conseguir o impossível. Para os autores a estratégia deve, além de conseguir o posicionamento ideal da empresa na estrutura atual, estar focada na estrutura do setor de amanhã.

Estratégia também pode ser definida como a criação de valores de sustentação para o cliente, sendo que esses valores devem ser superiores aos dos concorrentes. O autor argumenta que na criação da estratégia devem ser focados três pontos principais: clientes, concorrentes e companhia. No entanto, com a globalização da economia surgiram mais duas forças que o autor acredita que devem ser levadas em consideração: o país e o câmbio. Sem a análise destas uma empresa que deseja atuar mundialmente não consegue sobreviver, pois elas representam, respectivamente, os cenários criados pelo governo e a exposição à variação cambial (OHMAE, 1991).

Porter (1999) sugere que para se formular uma estratégia competitiva deve-se fazer uma ligação entre a companhia e o ambiente que pertence. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é descobrir como a mesma consegue melhor evitar interferência das cinco forças competitivas de Porter (rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação do comprador, poder de negociação do fornecedor, novos entrantes e produtos substitutos), ou conseguir influenciá-las ao seu favor. A base fundamental da estratégia competitiva é a análise estrutural.

Concordando com Porter, Henderson (1998) afirma que a estratégia é o processo de desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa por meio de um plano de ação. Esse processo é interativo e começa com a compreensão do que somos e do que temos no momento. Pode-se observar que os concorrentes mais obstinados são os que têm mais características em comum, nesse cenário as diferenças se tornam a base da vantagem.

A estratégia é a maneira de como a empresa irá conseguir vantagem competitiva, tornando-a adequada, sendo que o processo de desenvolvimento desta estratégia é formado pela missão, pelos objetivos, pela análise externa e interna (os autores mencionam as cinco forças do mercado e a análise SWOT) para poderem escolher as estratégias, realizar sua implantação e, a partir desta, criar a vantagem competitiva. Os autores também discutem que o setor em que a empresa está inserida afeta suas estratégias, pois estas deveriam prever as mudanças e necessidades do mercado para obter e manter a vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Ansoff (1977) a estratégia empresarial relaciona-se com três principais variáveis: primeiramente visa analisar o campo de atuação da empresa, se manterá o mesmo ou este será ampliado; as diretrizes da empresa; e a definição dos objetivos da empresa ao longo de determinado período. Para este autor a estratégia possui grande relacionamento com a descrição dos papéis da empresa e como atingir seus objetivos e metas.

Nesta linha de pensamento, para Ackoff (1976), a estratégia é um processo de tomada de decisão relacionada aos objetivos e metas para a empresa a longo prazo. Este menciona a importância das tomadas e avaliação das decisões inter-relacionadas e antecipadas, pois estas aumentam a probabilidade de sucesso da ação. Ainda comenta a interligação do planejamento estratégico, que deve ser direcionado a longo prazo e possuir os objetivos da empresa, com o planejamento tático, voltado a curto prazo e relaciona-se com os meios de aplicar os objetivos específicos definidos pela alta administração.

Na visão de Christensen (1997), a estratégia deve se espelhar na realidade do meio no qual a empresa está inserida e consequentemente a alocação de recursos irá espelhar a estratégia. Mas esse alinhamento raramente acontece. O que se pode ver nas empresas é

que a formulação e viabilização dos projetos para a criação de novos produtos estão, geralmente, separadas do processo de formulação estratégica. Também é possível observar que os fatores pessoais, políticos e institucionais que tanto influenciam o processo de desenvolvimento da estratégia estão frequentemente distantes da realidade do mercado.

Concordando com Christensen, para Tavares (2005) o conceito de estratégia é reformulado de acordo com as necessidades e mudanças do mercado, inicialmente utilizado apenas como forma de controle financeiro, modificando-se para objetivos de longos prazos e mais recentemente assumindo o papel de integrar os recursos da empresa.

Os autores Kaplan e Norton (2000), identificaram com base em pesquisas que executar a estratégia é mais importante do que a qualidade desta, a partir desta descoberta constataram que as estratégias devem tanto influenciar os ativos tangíveis (maquinário, espaço físico) como também os ativos intangíveis (os funcionários, o conhecimento e capacidade, entre outros). Para tanto as empresas que atualmente são constituídas por unidades de negócios ou equipes descentralizadas deveriam mudar alguns de seus princípios, como descrever as estratégias em termos operacionais, alinhar e focalizar a empresa à estratégia, demonstrar a importância de todos os funcionários para atingir a estratégia, caracterizar esta estratégia como contínua, e desenvolver a mudança com base em líderes da alta administração da empresa.

A estratégia deve ser baseada em competências e por consequência nas pessoas, pois reconhecem que o desenvolvimento de recursos internos é difícil de imitar. Os executivos devem colocar as questões ligadas aos recursos humanos como prioridade no desenvolvimento das estratégias ao invés de concentrar somente no financeiro. Eles não negam que o fator financeiro é importante, no entanto, acreditam que para a maioria das empresas o capital não é o fator que está impedindo o crescimento e sim a falta de projetos que usem os recursos disponíveis (BARTLETT; GHOSHAL, 2002).

Na visão de Hrebiniak (1990), a estratégia deve ser consistente, por exemplo, uma estratégia não pode contradizer o *portfólio* ou as decisões da empresa. As características da empresa afetam na sua implementação, é muito difícil implementar algo que é vago, não tem fácil compreensão ou é inapropriado para o mercado.

Segundo Whittington (2002), para entender o conceito de estratégia empresarial, deve-se, primeiramente, analisar e compreender os principais tipos de estratégia: a estratégia Clássica, a abordagem Evolucionária, a Processualista e Sistêmica. A abordagem clássica é focada em decisões com base em análises racionais da empresa. Seus concorrentes desenvolvem o planejamento visando aumentar e manter o lucro a longo prazo e, neste caso, a estratégia é desenvolvida pela alta diretoria e aplicada pelos gerentes operacionais. Na abordagem evolucionária considera-se inútil o planejamento a longo prazo, pois o mercado é volátil e este é que determina quem permanecerá e irá manter seus lucros, sendo o papel da empresa e, por consequência, seus altos diretores e gerentes a adequação ao novo ambiente competitivo para manter-se "vivo". Já a abordagem processualista menciona que os processos das empresas não são propícios para o planejamento a longo prazo ou para a sobrevivência das empresas com base em sua adequação ao ambiente, e que a estratégia surge a partir do aprendizado e comprometimento organizacional. Mesmo não sendo "completamente ótima" (WHITTINGTON, 2002, p. 4), o mercado não possui o conhecimento de uma estratégia

perfeita. Já a abordagem sistêmica discute a necessidade do sistema social na estratégia. Seu foco não visa somente a lucratividade da empresa, mas também o ambiente social (orgulho profissional, patriotismo, entre outros).

Uma recomendação que Barbero (2008) faz às empresas para que obtenham vantagem competitiva é que estabeleçam um modelo mais participativo e criativo para que toda a organização possa pensar a estratégia, ou seja, que pessoas de todos os níveis hierárquicos da empresa devem interagir e estar cientes das estratégias adotadas pela empresa, não eliminando a necessidade do poder de decisão da alta administração. Portanto, a estratégia, além de ser disseminada pela empresa, deve estar ligada às atividades diárias da companhia, para que cada etapa seja eficiente e atinja os resultados esperados.

O projeto focou nas estratégias descritas e classificadas por Whittington (2002), pois este discorre de maneira sucinta as abordagens estratégicas decorrentes de estudos previamente realizados por outros estudiosos do assunto, agrupando-os em escolas que possuem técnicas e pensamentos convergentes, além deste autor possuir grande renome no universo acadêmico, tornando-o apto para ser utilizado como base das análises que serão realizadas na pesquisa a ser desenvolvida.

2.2 Eficiência

Para Oliveira (2009, p.191), “eficiência é a otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados esperados”. Na visão do autor, a avaliação da eficiência é, geralmente, difícil de ser feita, pois podem ocorrer divergências de opiniões sobre a utilização dos recursos. Se alguém diz que um processo é muito eficiente, não necessariamente as metas são atingidas, pois a utilização dos recursos pode ser a melhor e, ao mesmo tempo, não suprir as necessidades da empresa.

Rummler e Brache (1994), apontando um lado diferente de Oliveira (2009), acreditam que é possível medir o desempenho, ou a eficiência, por meio de três níveis: organização, processo e trabalho/executor. Cada um desses níveis deve ser gerenciado a fim de se obter saídas que sejam consistentes e de alto nível.

No nível da organização, é preciso ter por base os requisitos documentados do cliente externo e os requisitos estratégicos de negócio da organização e ter compreensão universal dentro da organização. Já no nível dos processos, há diversos fatores que precisam funcionar de acordo com as estratégias desenvolvidas, como a qualidade, orçamento e tempo. No nível do trabalho/executor, os papéis de cada funcionário da empresa são determinados de acordo com os níveis de organização e processos já citados. Este nível mostra qual etapa do processo cada pessoa será responsável, qual sua função e o cargo necessário.

Complementando esta ideia, Oliveira (2009) define que para um processo ser eficiente, há quatro pilares básicos: compromisso, coordenação, cooperação e controle. O autor acredita que, se o processo seguir estes quatro “Cs”, atingirá eficiência total. O compromisso está ligado ao enfoque no aperfeiçoamento de cada ação e em sua continuidade. A coordenação implica em treinamentos, conscientização e educação dos envolvidos no processo para estabelecimento de metas, desafios e objetivos. A cooperação é o envolvimento dos profissionais, com interativo reconhecimento por seus superiores. O controle deve estar ligado ao processo antes, durante e depois de ocorrido,

pois assim os profissionais terão condições de prevenir, corrigir e avaliar todas as etapas do processo, para atingir eficiência máxima.

Uma das áreas mais importantes de uma empresa e que precisa ser muito eficiente é a área de vendas. Tucker (1999) acredita que a melhor forma de chegar aos resultados esperados é agregando valor aos produtos da empresa, oferecendo a melhor qualidade, serviço e preço. Tais fatores devem ser discutidos com os clientes, comparados com a concorrência e acompanhados pelas tendências do mercado para que haja eficiência nas vendas e, conseqüentemente, melhores resultados para a empresa.

Rummler e Brache (1994) fazem uma combinação de estratégia e eficiência:

Uma estratégia sólida é apenas metade da batalha. Em nossa experiência, a maioria das estratégias que nunca chegaram a ter sucesso não fracassou por falta de uma visão viável e clara: elas estão empoeirando porque foram mal implementadas (RUMMLER; BRACHE, 1994, p. 101).

As ações abrangentes para implementar uma estratégia precisam de planejamento, boa execução e monitoria. Também, não importa o quanto são talentosos os gerentes de alto escalão, eles não podem implementar uma estratégia sozinhos, mas precisam da intensa colaboração dos gerentes médios e das pessoas que gerenciam os sistemas. Tal citação dá base para se concluir que para que uma estratégia dê certo é preciso uma boa implementação, e vice-versa. A estratégia e a eficiência são interdependentes, e o resultado pleno das duas é o caminho para chegar à eficácia.

2.3 Eficácia

Segundo Oliveira (2009, p.191), “eficácia é a contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos da empresa”. Oliveira afirma que, para se ter um elevado nível de eficácia, é preciso conhecer e estudar o ambiente em que o sistema está inserido, além de saber se adaptar às oportunidades e ameaças a que estão sujeitos, aos valores e à missão da empresa.

Complementando a idéia de Oliveira (2009), Guerreiro (1999, p.90) traz outro conceito de eficácia: “a competência da empresa em ter continuidade em um ambiente dinâmico e cumprir sua missão”. Segundo o autor, esta continuidade citada é obtida quando o valor econômico dos bens e serviços que a empresa produz e oferece ao mercado torna-se superior ao valor econômico dos recursos que a empresa pode obter do mercado e consome no processo produtivo de agregação de valor.

Tucker (1994) apresenta um conceito de agregação de valor aos produtos ou serviços da empresa para atingir a eficácia. O autor elaborou sete estratégias de valor que permitem à empresa ser eficaz, são elas: tornar a vida do cliente mais fácil, estabelecer compromissos e responsabilidades, colocar-se no lugar do cliente, dar poder ao cliente através do conhecimento, administrar as dificuldades dos clientes, envolver os clientes na criação do valor e oferecer mais opções e serviços personalizados. O autor explica cada um destes itens como uma maneira de fazer negócio com seus clientes de uma forma diferenciada.

Para Oliveira (1991), para que uma empresa seja eficaz, é preciso levar em consideração alguns fatores críticos de sucesso, como um bom relacionamento com clientes e

fornecedores, boa administração de estoques, exercitar o pensamento estratégico e sistêmico, investir em tecnologia, produtividade e qualidade, redução de custos, automatização de processos, utilização de sementação estratégica e dificultar o acesso ao seu negócio.

Naturalmente, estes fatores críticos de sucesso variam de empresa para empresa, mas podem ser usados como uma maneira genérica de avaliar o andamento dos processos internos da companhia. Por meio deles, o executivo é capaz de fazer um diagnóstico da posição da empresa e elaborar mudanças de melhoria.

Algo interessante que Guerreiro (1999) acrescenta é que a eficácia empresarial depende de uma série de fatores fundamentais. Tais fatores são originados pela atuação da empresa e têm um reflexo direto na qualidade de vida das pessoas na sociedade. Estes fatores são a produtividade, a eficiência, a satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamentos, a adaptabilidade do processo decisório dos gestores e o desenvolvimento. O autor considera que o lucro é a melhor e mais consistente medida de eficácia da empresa, já que tem a capacidade de absorver e refletir adequadamente os impactos de todos os fatores citados.

Oliveira (2009) consegue ter uma visão mais ampliada e cita outras maneiras de se avaliar a eficácia de uma empresa analisando dados estatísticos e estudos do mercado, tais como dimensão e taxa de crescimento, participação de mercado, relação de risco e recompensa do negócio, capacidade de sobrevivência, entre outros parâmetros que podem ser utilizados de forma adequada pela Alta Administração.

Todos estes dados podem ser comparados a estudos passados e, assim, serem utilizados para medir a eficácia da empresa de acordo com um histórico. Também, é preciso comparar tais registros com os dos concorrentes, visando uma situação comparativa de mercado para criar vantagem competitiva.

2.4 Produtividade

Segundo Heizer e Render (2001), a produtividade seria a razão entre as saídas – bens e serviços – e as entradas – recursos como trabalho e capital. Para criar bens e serviços é necessário que ocorra a transformação de recursos nestes, logo quanto mais eficientemente é realizada essa transformação, maior é a produtividade. Quando ocorre uma melhoria na produtividade, melhora-se também a eficiência. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003) alegam que a medida da produtividade de uma organização, quando observada por uma visão de engenharia, é similar ao modo em que a eficiência de um sistema é medido, podendo ser estabelecida como a razão das saídas pelas entradas concordando com a definição de produtividade dada por Heizer e Render (2001).

Paladini (2002) acredita que a produtividade é um índice e acrescenta que os indicadores de qualidade e produtividade devem ser elaborados em bases mensuráveis, ou seja, bases quantitativas.

A produtividade pode ser considerada o quanto se produz de bens e serviços (outputs) com certa quantidade de recursos (os inputs), ou seja, a produtividade é o maior ou menor aproveitamento dos recursos no processo de produção que consiste em transformar os insumos – os quais seriam os outputs como, por exemplo, matéria-prima e energia – em saídas como os bens e serviços (MOREIRA, 2001).

Stevenson (2001) acrescenta ainda que um índice de produtividade pode ser obtido tanto para um departamento, quanto para alguma operação, ou para a própria organização, ou até para um país todo. Esses índices podem ser úteis em diversos níveis administrativos, além de poderem ser utilizados para acompanhar o desempenho no decorrer do tempo da organização inteira ou de algum departamento específico da mesma. A produtividade é uma preocupação dos líderes das empresas por estar relacionada com a competitividade. Segundo o autor, se duas empresas apresentarem um mesmo nível de output, mas uma delas precisar de menos input – pela sua produtividade ser maior – a empresa terá a possibilidade de optar por diminuir os preços (e, com isso, aumentar a sua participação no mercado).

Além de serem mensuráveis, os indicadores de produtividade devem possuir algumas outras características importantes como: objetividade, clareza, precisão, viabilidade, representatividade, visualização, ajuste, unicidade, alcance e resultados. Junto dessas características, os indicadores de produtividade e qualidade apresentam outra característica que pode ser considerada como básica que é a que todos os casos se referem a consumidores e a clientes, medindo o grau de satisfação dos consumidores e a chance dos clientes passarem a consumidores (PALADINI, 2002).

Já para Heizer e Render (2001) existem duas formas de melhorar a forma como ocorre a produtividade: com o aumento das saídas – enquanto as entradas se mantêm constantes – ou com a diminuição das entradas – enquanto as saídas continuam as mesmas. A fim de auxiliar essas maneiras de otimizar a produtividade, existem três variáveis dependentes da mesma, essenciais para que ocorra um aumento produtivo: o trabalho – que contribui com cerca de um sexto do crescimento anual produtivo – o capital que, assim como o trabalho, contribui com cerca de um sexto do crescimento anual, e a administração, responsável por, aproximadamente, dois terços do crescimento anual.

Segundo Ansoff (1977) o termo estratégia também pode significar a tomada de decisão sobre “tudo que se refere às relações entre a empresa e o seu ambiente” (ANSOFF, 1977, p. 4). Já em relação às decisões, ele afirma que o problema das atividades gerais da empresa consiste em “configurar e dirigir o processo de conversão de recursos de maneira a otimizar a concepção dos objetivos” (ANSOFF, 1977, p. 4). Ao falar sobre tomada de decisão de cunho estratégico, Ansoff (1977) foca na maximização da eficiência do processo de produção da empresa, na preocupação com a escolha tanto dos insumos do produto a ser fabricado quanto dos mercados em que serão vendidos na limitação dos recursos a disposição da empresa e na preocupação com a definição do processo de produção no seu todo voltado aos melhores resultados possíveis. Nessa definição, é possível constatar a presença do conceito de produtividade, principalmente, se este é definido como uma relação entre *output* e *input*.

3 ANÁLISE DO SETOR

3.1 Cenário Atual do Setor

O mercado pirata no Brasil movimentava atualmente cerca de 4 bilhões de reais por ano, sendo os CDs e DVDs falsificados responsáveis por mais da metade desse valor, entre outros produtos (RECORD NEWS, 2009).

As maiores fonográficas do país fazem parte da Associação Brasileira dos Produtores de Discos (2007), uma entidade fundada em 1958 que representa gravadoras com o intuito de conciliar os interesses das empresas constituídas de autores, músicos, intérpretes,

produtores, editores, entre outros, defender de modo coletivo e institucional os direitos e interesses dos associados, combater à pirataria musical e fornecer dados estatísticos e pesquisas de mercado referente ao setor fonográfico. Os principais associados são a EMI Music, MK Music, Music Brokers, Paulinas, Record Produções e Gravações LTDA, Som Livre, Sony Music Entertainment, The Walt Disney Records, Universal Music e Warner Music (ABPD, 2007).

Visando combater a reprodução não autorizada de gravações de músicas, a ABPD se afiliou ao *International Federation of the Phonographic Industry*, o IFPI e criou em 1995 a Associação Protetora dos Direitos Intelectuais Fonográficos, a APDIF, com o objetivo de reprimir a pirataria (ABPD, 2007).

Uma pesquisa realizada pela ABPD (2007) apresentou no segmento de CDs musicais uma queda de 33,2% em valores faturados comparando com o ano anterior, 2006.

No Brasil, houve uma mudança significativa no comportamento do consumidor em relação às fontes que passaram a adquirir músicas. A música digital apresentou, em 2007, uma receita 185% maior comparada a 2006, junto com o aumento também das vendas via telefonia celular, de 157% (ABPD, 2007).

Encomendada pela *Ipsos Insight*, uma empresa de pesquisa de marketing do grupo *Ipsos*, a ABPD (2006) realizou uma pesquisa de mercado referente ao mundo musical na internet.

A pesquisa constatou que a maioria dos perfis que baixam músicas na internet possuem um alto grau de instrução – entre colegial completo e ensino superior completo – e são homens, sendo 54% do total de entrevistados. Esta também apontou que 84% dos entrevistados eram jovens entre quinze e trinta e quatro anos. Quando questionado sobre o local onde os entrevistados mais acessavam a internet, 66% responderam “domicílios residenciais”. Além disso, a pesquisa também apontou que os gêneros musicais mais buscados pelos brasileiros em rede mundial eram Rock Internacional e MPB, com 51% e 47%, respectivamente (ABPD, 2006).

A IFPI alega que as vendas de músicas digitais representam agora cerca de 15% do mercado global, acima dos 11% em 2006 e de zero em 2003 (MUSIC ONLINE, 2008).

De acordo com a IFPI, o ano de 2009 apresentou um faturamento global de US\$17 milhões, representando uma queda na venda de CDs em 12,7% e de 7% em valores globais comparando com 2008, sendo os países líderes desse faturamento os EUA e o Japão (UOL MÚSICA, 2010).

A indústria de entretenimento tem procurado alternativas para lidar com o desafio da pirataria e da facilidade de baixar músicas gratuitamente em apenas um clique. Uma das alternativas, e a mais rentável até hoje, é a elaboração de contratos de publicidade, que incluem patrocínio e direitos de imagem dos cantores (EXAME, 2008).

Além de personalidades já conhecidas no mercado tentarem ajudar novos talentos a crescerem na indústria, a criatividade em realizar o *merchandising* das mídias também tem sido muito considerado pelos artistas e suas distribuidoras. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2010).

De acordo com uma pesquisa realizada pela Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro (2008), os CDs e DVDs são os produtos piratas mais procurados para o consumo pela população brasileira pelo fato dessas mídias apresentarem uma alta carga

tributária imbutida em seus preços – alguns tributos incidentes na cadeia de produção do setor fonográfico são o Programa de Integração Social (PIS), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e o Imposto sobre Circulação de Mercados e Serviços (ICMS), que chegam a apresentar 43,25% do preço total de cada produto – além destas possuírem uma facilidade de reprodução, o que ajuda a entender o motivo destas mídias serem os produtos mais buscados no mercado ilegal.

Segundo uma notícia da Folha Online (2009), em meados de 2007, a APDIF criou, junto com a Associação de Defesa da Propriedade Intelectual do Brasil (ADEPI) a Associação Antipirataria de Cinema e Música (APCM), que tem como principal objetivo defender e proteger os direitos autorais de seus associados, além de buscar mais ética no mercado de música em geral e proporcionar meios que viabilizem ações de combate à pirataria (APCM, 2007).

Conhecido popularmente como o “esquadrão caça-pirata da internet brasileira” (FOLHA ONLINE, 2009), a entidade se reúne toda semana para discutir as ações que serão tomadas em relação ao combate à pirataria. Em março de 2009, a maior comunidade para troca de músicas do Orkut, “Discografias”, foi tirada do ar pela APCM, incomodando mais de um milhão de aderidos (FOLHA ONLINE, 2009).

De acordo com o artigo da Exame (2008), redes sociais na internet, como o Orkut, Facebook e MySpace, também são uma aposta da indústria fonográfica como um meio alternativo de remodelar seus negócios, já que estas contam com mais de 500 milhões de usuários no mundo.

Empresas que ainda focam sua forma de distribuição nas vendas de CDs podem investir em um formato inovado das mesmas, conhecidos como *Semi Metallic Discs* (SMDs). Uma mídia 100% brasileira, os SMDs possuem a parte metálica do CD reduzida em quase 30%, além da embalagem possuir um formato mais simplificado com material de papel-cartão. Os seus preços também são menores quando comparados com o formato original das mídias, diminuindo os valores em até 80% do original (SMD, 2007).

O artigo da Exame (2008) explica que, hoje, observa-se que os artistas do setor têm lucrado com apresentações ao vivo, que chegam a representar cerca de 80% do faturamento total de um cantor, diferente de ficar dependendo da venda de suas gravações, como anteriormente.

3.2 Legislação Brasileira

A Lei nº. 9.610 de 19 de fevereiro de 1998 é a lei mais atual que regula os direitos autorais. Ela define as obras intelectuais protegidas, os direitos do autor, a duração desses direitos e como as obras podem ser distribuídas.

O direito autoral abrange os princípios que protegem os criadores de determinadas obras literárias, científicas, artísticas, fonográficas etc. isso faz com que os autores recebam compensação pela comercialização e reprodução de suas obras (TEIXEIRA, 1997). Para Silveira (1998), além de proteger os autores da obra, dentro da designação “Direitos Autorais” estão incluídos os direitos dos artistas intérpretes e executantes, que são considerados direitos de personalidade e os direitos industriais dos produtores de fonogramas e videogramas.

A lei do direito autoral visa proteger a propriedade intelectual. O termo propriedade intelectual abrange também a propriedade industrial, sendo assim, visa proteger as

marcas de empresas, empreendimentos, patentes e modelos industriais (COSTA NETTO, 1998).

Como mecanismo de apoio à cultura existe a lei nº. 8.313/91, também conhecida como Lei Rouanet que tem como finalidade canalizar recursos para estimular a produção cultural no país. O principal mecanismo de apoio dessa lei são os incentivos fiscais concedidos à pessoas físicas ou jurídicas que oferecerem patrocínio ou doações para fomentar a cultura (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007).

O Ministério da Cultura (MinC) está propondo um projeto de lei que reformula a lei nº. 9.610. Nesse projeto estão incluídos a criação de um sistema que oficialize as fotocópias na faculdade – desde que ocorra o pagamento de direitos para as editoras – e a autorização da exibição pública de filmes em escolas de cinema. O projeto também prevê uma fiscalização mais rígida do ECAD (Escritório Central de Arrecadação de Direitos), obrigando a entidade a tornar públicos seus critérios para tarifação, sugerindo a criação de um comitê que possa servir como árbitro nas questões do direito autoral (SOUZA, 2010).

O ECAD é uma sociedade civil de natureza privada administrada por dez associações de música com o objetivo de arrecadar e distribuir os direitos autorais oriundos da execução pública de músicas nacionais e internacionais.

No ano de 2009, o ECAD arrecadou R\$ 318 milhões, valor correspondente ao pagamento que festas, restaurantes, hotéis, cinemas e shows realizaram para tocar música.

3.3 Pirataria

Segundo Gil (1999) a pirataria é uma cópia com prejuízo intencional, que agride a criação de métodos de trabalho e criação de novos produtos e serviços, pois inibe os esforços visionários e pioneiros. Para Teixeira (1997) a falsificação é independente da pirataria, mas ambas são violações dos direitos atuorais. A pirataria é um crime contra os princípios da propriedade intelectual, já a falsificação além de ser um crime contra o autor também é um crime contra o consumidor.

De acordo com Curien e Moreau (2009), apesar da pirataria digital ser a principal causa da diminuição na venda de CDs, ela pode ter seus efeitos positivos, como divulgar determinada música mais rapidamente entre os usuários de uma rede de relacionamento ou servir de amostra, convencendo alguns consumidores a comprarem uma cópia legal e com qualidade superior quando comparada com a cópia pirata. A pirataria digital também ajuda na divulgação de novos artistas, principalmente entre os consumidores tardios, ou seja, os consumidores que não tem tanta disposição em comprar CDs.

Já a pirataria física é mais antiga e é praticada em várias indústrias. O consumidor tem maior facilidade em perceber que está utilizando um produto ilegal, a compra ocorre tendo como principal motivação o preço alto dos produtos legalizados (BARROS, 2004).

Ao estudar o setor fonográfico mais a fundo e entender a sua situação atual tanto no mundo quanto no país, separarmos a pirataria em: física, ou seja, a compra de CDs em ambulantes, e digital, a obtenção de arquivos de música pela internet sem o pagamento dos devidos direitos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Tipo de Pesquisa

Richardson *et al.* (2007) mencionam a existência dos seguintes tipos de pesquisa, a descritiva, a exploratória, e a causal (ou de explicação). Na pesquisa descritiva o pesquisador visa analisar certas atribuições ou características de uma população, neste tipo de pesquisa é necessário possuir hipóteses que serão testadas. No caso da pesquisa exploratória o objetivo principal é descobrir as características de certa população, é amplamente utilizado no início de um estudo. A pesquisa causal ou de explicação tenta explicar como determinadas ações implicam em outras, normalmente deve utilizar duas ou mais variável, ou seja, ocorre uma análise multivariada.

Acerca dos métodos utilizados, para Richardson *et al.* (2007), o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de informações quanto na análise destas por meio de técnicas estatísticas e de acordo com Collins e Hussey (2005) a pesquisa qualitativa tem o sentido mais subjetivo e envolvendo o exame e reflexão das percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Neste trabalho a pesquisa realizada foi exploratória, pois segundo os objetivos geral e específicos, o trabalho busca estudar e entender as estratégias adotadas pelo setor fonográfico contra a pirataria. A pesquisa exploratória como mencionada anteriormente concentra-se em identificar fenômenos, logo esta é a mais adequada aos fins desta pesquisa. Quanto aos métodos foi empregada a técnica qualitativa, porque esta permite maior reflexão acerca dos dados e informações coletadas. Também foi realizada a técnica quantitativa com a finalidade de analisar a percepção dos consumidores em relação aos produtos não licenciados.

4.2 Método e Instrumento de Coleta

A pesquisa qualitativa foi realizada a partir de entrevistas que, segundo Collins e Hussey (2005), é um método de pesquisa que consiste em coletar as informações com base em perguntas pré-estabelecidas, no entanto não tem respostas pré-selecionadas. Para Pádua (2003) a entrevista é utilizada para coletar dados não documentados de ampla utilização. O roteiro, neste caso o instrumento de coleta, é constituído por uma série de perguntas sem respostas pré-formuladas, e que conforme o entrevistado expor o seu ponto de vista, o entrevistador pode ou não alterar a ordem do roteiro ou até mesmo adicionar perguntas, ou seja, foi utilizado um roteiro semi-estruturado. O roteiro está localizado no Apêndice A deste trabalho.

Já na técnica quantitativa foi utilizado o método de levantamento de campo, tendo como instrumento um questionário com perguntas fechadas e escala de Likert. O levantamento de campo, segundo Mattar (1999), é um método que procura ter dados representativos da população de interesse. Para Richardson *et al.* (2007), o questionário cumpre a função de descrever as características e medir determinadas variáveis. A escala Likert é uma escala somatória que permite medir atitudes utilizando uma escala de intervalos informando o seu grau de concordância/discordância (MATTAR, 1999). O questionário encontra-se no Apêndice B.

4.3 Escolha dos Entrevistados e da Amostra

De acordo com Richardson *et al.* (2007), os entrevistados e a amostra podem ser escolhidos de dois modos: não probabilístico e probabilístico.

Nesse estudo, os entrevistados foram escolhidos de modo não probabilístico de amostragem autogerada, sendo estes músicos ou profissionais que foram escolhidos a

partir do seu cargo nas empresas fonográficas, sempre na área administrativa ou de marketing. Segundo Mattar (1999), a amostragem autogerada ocorre quando um entrevistado indica conhecidos que também façam parte da população que se deseja atingir.

A amostragem para a pesquisa quantitativa foi feita de modo não probabilístico por conveniência, visando atingir os compradores de CDs. A amostragem por conveniência ocorre quando o respondente foi selecionado por estar disponível no local ou no momento em que a pesquisa estava sendo realizada (MATTAR, 1999).

4.4 Método de Análise

O método de análise de dados que foi utilizado na pesquisa qualitativa é a análise de conteúdo, que consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicando (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2006, p. 37).

A metodologia descrita por Bardin (2006) possui como etapas a organização da análise, a codificação, a categorização, a interferência e o tratamento informático. No primeiro processo, a organização dos dados, inclui a pré-análise onde se deve organizar as informações. Logo em seguida ocorre a codificação que envolve a transformação dos dados brutos, agregando-os em unidades similares e sistemáticas que permite definir as características do conteúdo analisado. Na categorização os dados são agrupados de acordo com os critérios pré-determinados, denominando-os genericamente e enumerando-os.

Para a análise da pesquisa quantitativa foram utilizados métodos estatísticos como a frequência e a análise fatorial. A análise fatorial é um nome genérico dado a uma classe de métodos estatísticos multivariados com o propósito principal de definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. (HAIR *et al.*, 2005). Dessa forma as variáveis métricas serão agrupadas em fatores que são combinações lineares das variáveis originais e resumem ou explicam o conjunto original destas.

5 ANÁLISE DE DADOS

5.1 Pesquisa Quantitativa

5.1.1 Perfil da Amostra

Inicialmente, foram respondidos 180 questionários. No entanto, foram identificados 8 *missings*, sendo que a técnica utilizada para solucionar tal problema foi a exclusão dos respondentes com os dados faltantes. Portanto, a amostra possui 172 respondentes.

As características encontradas nessa amostra foram:

- A maior parte dos componentes da amostra possui uma faixa etária de 21 a 35 anos (104 respondentes), seguida por 36 a 50 e 51 a 65, com aproximadamente 40 respondentes cada;
- Com relação ao sexo dos respondentes, 52% da amostra é do sexo feminino, sendo, portanto, 48% do sexo masculino. Em quantidades numéricas isso refere-se a 82 respondentes do sexo masculino e 90 respondentes do sexo feminino;
- A maior parte da amostra possui renda de até 3 salários mínimos (58 respondentes). Em segundo lugar, temos aqueles que possuem renda entre 4 e 6 salários mínimos e aqueles que ganham acima de 10 salários mínimos (44 respondentes para ambos);
- Grande parte da amostra possui o grau de escolaridade superior (151 respondentes), sendo que a maioria ainda está cursando, ou seja, ensino superior incompleto (83 respondentes);

5.1.2 Análise Fatorial

Primeiramente, foi feita uma análise fatorial com todas as 27 variáveis métricas. Dessa forma, pôde-se obter 7 fatores, o que é considerado um número muito alto, pois tal valor dificulta a análise.

Sendo assim, pelo conjunto das variáveis que formam os fatores ser inconsistente, foram retiradas as variáveis: “Já faz um ano que compro CDs no camelô”; “Já tem de 1 a 5 anos que compro CDs no camelô”; “Já tem de 5 a 10 anos que compro CDs no camelô” e “Já faz mais de 10 anos que compro CDs no camelô”. Com relação às variáveis que foram desconsideradas nesta etapa do teste, pode-se realizar observações acerca destas separadamente, sendo que foi observado que a amostra não tem o hábito de comprar CDs no camelô há mais de um ano (57% dos respondentes discorda totalmente a compra de CDs no período de um ano) como mostra a Tabela 1:

Tabela 1 – Período de início do consumo de Produtos no Camelô

Variáveis	Discordo Plenamente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Plenamente
Já faz 1 ano que compro CDs no camelô.	57%	21%	11%	6%	5%
Já tem de 1 a 5 anos que compro CDs no camelô.	17%	50%	11%	12%	10%
Já tem de 5 a 10 anos que compro CDs no camelô.	55%	20%	12%	7%	6%
Já faz mais de 10 anos que compro CDs no camelô.	59%	16%	13%	5%	7%

Fonte: Autoria do Grupo

A seguir, foram retiradas as afirmações: “Eu compro CDs no camelô mensalmente”; “Eu compro CDs no camelô a cada 3 meses”; “Eu compro CDs no camelô a cada 6 meses” e “Eu compro CDs no camelô raramente”. Dessa vez, o teste resultou em 5 fatores. No entanto, alguma dessas variáveis não ficaram claras, necessitando, dessa forma, a realização de um novo teste.

Tabela 2 – Frequencia de Consumo de Produtos no Camelô

Variáveis	Discordo Plenamente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Plenamente
Eu compro CDs no camelô mensalmente.	63%	20%	8%	5%	4%
Eu compro CDs no camelô a cada 3 meses.	60%	19%	11%	6%	4%
Eu compro CDs no camelô a cada 6 meses.	59%	18%	12%	8%	3%
Eu compro CDs no camelô raramente	44%	18%	12%	12%	14%

Fonte: Autoria do Grupo

Tomando como base a Tabela 2 foi possível concluir que parte da amostra escolhida não tem o costume de comprar CDs no camelô (63% dos respondetes não compra CDs mensalmente).

Após uma análise mais detalhada das respostas obtidas, foram encontrados 15 respondentes que possuíam respostas inconsistentes. Portanto, estas foram retiradas da análise. Ao realizar uma nova análise fatorial obteve-se 5 fatores que se mostraram consistentes para a análise.

Essa análise teve o valor do índice KMO – MAS maior que 0,6 (0,698) (Tabela 3), ou seja, o mínimo aceitável para dar continuidade à análise fatorial. Esse índice procura quantificar as intercorrelações entre as variáveis e a adequação da análise fatorial (HAIR *et al*, 2005).

Tabela 3 – Teste KMO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,698
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	961,363
	Df	171
	Sig.	,000

Fonte: Autoria do Grupo

Foram identificados 5 fatores que explicam a variância com 60,567% (Tabela 4), sendo que o mínimo para as ciências sociais é de 60%, pois nesse caso as informações são menos precisas (HAIR *et al*, 2005).

Tabela 4 – Matriz Variância Explicada

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,452	18,169	18,169	3,452	18,169	18,169	2,952	15,538	15,538
2	2,941	15,477	33,646	2,941	15,477	33,646	2,945	15,502	31,039
3	2,352	12,378	46,024	2,352	12,378	46,024	1,938	10,200	41,239
4	1,491	7,849	53,874	1,491	7,849	53,874	1,914	10,073	51,312
5	1,272	6,693	60,567	1,272	6,693	60,567	1,758	9,255	60,567
6	,979	5,151	65,717						
7	,834	4,389	70,106						

8	,813	4,279	74,385						
9	,739	3,888	78,272						
10	,638	3,359	81,631						
11	,610	3,209	84,841						
12	,546	2,871	87,712						
13	,502	2,644	90,356						
14	,422	2,223	92,579						
15	,381	2,007	94,586						
16	,304	1,599	96,185						
17	,297	1,561	97,745						
18	,231	1,213	98,959						
19	,198	1,041	100,000						

Fonte: Autoria do Grupo

A seguir, na Tabela 5 estão identificadas as variáveis que compõem cada fator:

Tabela 5 – Matriz de Componentes

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Eu compro CDs no camelo porque é mais barato	,770				
Eu prefiro comprar CDs no camelo a comprar em loja	,747				

Eu não me importo com a diferença na qualidade do CD do camelo e da loja	,608				
Eu não compro CDs em camelo	-,606				
Eu compro CDs tanto no camelo quanto em lojas	,574			,439	
Eu compro CDs em lojas	-,470			,454	
Eu compro CDs no camelo porque é mais perto	,407				
Eu utilizo o meu computador de casa para baixar músicas		,728			
Eu baixo músicas pela internet gratuitamente		,724			
Eu baixo músicas gratuitamente porque é mais rápido		,688			
Os CDs nas lojas são mais caros		,467			
Eu digitalizo os meus CDs			,669		
Eu baixo músicas gratuitamente e também compro-as online			,635		,458
Eu pego CDs emprestados para gravar ou digitalizar			,586		
Eu compro músicas online			,555		,476
Eu vou a uma lan house para baixar músicas.		-,479	,515		
Eu utilizo o computador do escritório para baixar músicas			,488		-,417

Os CDs do camelo tem qualidade inferior				,545	
Eu estou sujeito a vírus ao baixar músicas gratuitamente pela internet					,408

Fonte: Autoria do Grupo

Os fatores indetificados foram:

Fator 1 – Compra de CDs em camelô: Está ligado à compra de CDs no camelô. Pode-se observar que as variáveis “Eu compro CDs em loja” e “Eu não compro CDs no camelô” influenciam negativamente o fator. Já as afirmações “Eu compro CDs no camelô porque é mais barato”, “Eu prefiro comprar CDs na camelô a comprar em lojas”, “Eu não me importo com a diferença na qualidade do CD do camelô e da loja” e “Eu compro CDs no camelô porque é mais perto” mostram a preferência e a razão dos respondentes em comprar CDs no camelô. A afirmação “Eu compro CDs tanto no camelô quanto em lojas” mostra que os respondentes, apesar das razões apresentadas acima para comprar em camelôs, ainda assim compram CDs em lojas.

Fator 2 – Música gratuita pela Internet: Mostra as razões dos respondentes baixarem músicas gratuitas pela internet por meio das variáveis: “Eu utilizo o meu computador de casa para baixar músicas”, “Eu baixo músicas gratuitamente pela internet”, “Eu baixo músicas gratuitamente porque é mais rápido” e “Os CDs nas lojas são mais caros”.

Fator 3 – Utilização de Música Digital: Demonstra que respondentes que compram músicas online também digitalizam as músicas de CDs que possuem, ou de terceiros como mostram as variáveis “Eu compro músicas online”, “Eu digitalizo os meus CDs” e “Eu pego CDs emprestados para gravar ou digitalizar”. Também mostra, que apesar de comprar músicas online, também tem o costume de baixar músicas gratuitamente, conforme os fatores “Eu baixo músicas gratuitamente e também as compro online”, “Eu vou a uma lan house para baixar músicas” e “Eu utilizo o computador do escritório para baixar músicas”.

Fator 4 – Compra e Percepções de CDs originais: Relaciona as razões para a compra de CDs em lojas por meio das variáveis: “Eu compro CDs em lojas”, “Eu compro CDs tanto no camelô quanto em lojas” e “Os CDs no camelô têm qualidade inferior” mostrando que os respondentes que compram CDs originais o fazem pensando na qualidade superior destes em relação aos CDs piratas.

Fator 5 – Compra de Música pela Internet: Mostra as razões para a compra de músicas pela internet com as variáveis “Eu estou sujeito a vírus ao baixar músicas gratuitamente pela internet” e “Eu compro músicas online”. A variável “Eu baixo músicas gratuitamente e também compro-as online” mostra que, apesar do respondente saber do risco de o fazer, como demonstra a variável “Eu estou sujeito a vírus ao baixar músicas gratuitamente pela internet”, ele ainda pratica a ação de baixar as músicas gratuitamente. Já a variável “Eu utilizo o computador do escritório para baixar músicas” tem uma influência negativa, o que demonstra que os respondentes o fazem a partir de suas casas ou lan houses.

Após realizada a análise pôde-se observar que os respondentes não possuem mais o hábito de comprar CDs, tanto os legalizadas quanto os encontrados em ambulantes. A rapidez e o fácil acesso à Internet facilitaram o costume de baixar músicas gratuitamente.

5.2 Pesquisa Qualitativa

5.2.1 Perfil dos Entrevistados

Com um total de nove entrevistas e quinze entrevistados, a pesquisa de campo consistiu em entrevistar músicos e profissionais que atualmente atuam no setor fonográfico brasileiro. Estes compartilharam um pouco de suas histórias de vida e experiências profissionais que envolviam, direta ou indiretamente, estratégias utilizadas para enfrentar a pirataria e a eficácia delas.

5.2.2 Categorias

- **Estratégias utilizadas pelas empresas ou gravadoras:**

Como apresentado no capítulo 2 deste trabalho, as estratégias podem ser divididas em quatro abordagens: Abordagem Clássica, Abordagem Evolucionária, Abordagem Processual e Abordagem Sistêmica (WHITTINGTON, 2002). Para potencializar o estudo das estratégias foram definidas subcategorias de acordo com a visão de Whittington:

Abordagem Clássica: se caracteriza por utilizar análises racionais nas tomadas de decisão (TIFFANY; PETERSON, 1998; EDEN; ACKERMANN, 1998; OLIVEIRA, 1991, 2009; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; ANSOFF, 1993, 1997; HARRISON, 2005; SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2007; STEVENSON, 2001; BARNEY, HESTERLY, 2007);

Abordagem Evolucionária: nesta subcategoria as estratégias são de curto e médio prazo, como forma de adaptarem-se ao mercado em constante mudança (SUN TZU, 2006; OLIVEIRA, 1991; HARRISON, 2005; STEVENSON, 2001; OHMAE, 1991; PORTER, 1999; CHRISTENSEN, 1997; TAVARES, 2005);

Abordagem Processual: considera que a estratégia surge por meio de aprendizado e comprometimento organizacional, já que os processos da empresa não são adequados para a criação de uma estratégia para se adequar ao ambiente (PRAHALAD; HAMEL, 1995; STEVENSON, 2001; HENDERSON, 1998; CHRISTENSEN, 1997);

Abordagem Sistêmica: tem como foco o desenvolvimento social da empresa e não somente o lucro (TIFFANY; PETERSON, 1998; HARRISON, 2005; KAPLAN; NORTON, 2000; BARTLETT; GHOSHAL, 2002).

- **Estratégias utilizadas pelos músicos:**

Como a categoria citada acima, nesta serão utilizadas as mesmas subcategorias, novamente sugeridas por Whittington (2002): a Abordagem Clássica, a Abordagem Evolucionária, a Abordagem Processual e a Abordagem Sistêmica.

- **Produtividade das estratégias utilizadas pelas empresas:**

Conforme apresentado no capítulo 2 por Rummeler e Brache (1994), as estratégias precisam ser bem elaboradas. Porém, somente isso não basta, é preciso que elas sejam bem implementadas para garantir o seu sucesso. Pode-se monitorar a estratégia por meio da sua eficiência, a qual seria a otimização dos recursos utilizados de forma a obter os resultados esperados (OLIVEIRA, 2009; GUERREIRO, 1999).

De acordo com Oliveira (1991) e Guerreiro (1999) para uma empresa ser eficaz ela depende de uma série de fatores fundamentais, sendo o mais importante a produtividade. Para Paladini (2002) a produtividade é um índice e ainda acrescenta que os indicadores de qualidade e produtividade devem ser elaborados em bases mensuráveis, ou seja, bases quantitativas. A produtividade seria então a razão entre a saída e entrada de recursos da empresa (HEIZER; RENDER, 2001; STEVENSON, 2001; MOREIRA, 2001).

Com o intuito de aprofundar a análise dos resultados das estratégias utilizadas pelas empresas esta categoria será subdividida em: Produtividade Positiva e Produtividade Negativa.

- **Produtividade das estratégias utilizadas pelos músicos:**

Como a categoria anterior, esta tem o intuito de analisar o resultado das estratégias utilizadas pelos músicos por meio da sua produtividade. Esta categoria também será subdivida em Produtividade Positiva e Produtividade Negativa.

- **Leis Governamentais:**

Esta categoria observa os comentários referentes às Leis Governamentais relacionadas com a indústria fonográfica, assim como a Lei Rouanet (Lei Federal de Incentivo à Cultura), que estimula a produção, a distribuição e o acesso aos produtos culturais e também a Lei dos Direitos Autorais, que define as obras intelectuais protegidas, os direitos do autor, a duração desses direitos e como as obras podem ser distribuídas.

Para melhor auxiliar na análise de conteúdo, esta categoria será dividida em Visão Positiva e Visão Negativa acerca da funcionalidade das leis governamentais.

5.2.3 Análise De Conteúdo

As estratégias mais utilizadas pelas empresas do setor, sejam elas gravadoras ou produtoras, são de Abordagem Clássica que, segundo Whittington (2002), são as estratégias cujas decisões são tomadas com base em análises racionais da empresa, isto é, são feitas a partir de dados concretos e estudos, principalmente estudos de marketing, como pode-se observar pela afirmação de E (7): “ (...) a partir do momento que você tem essas respostas de pesquisa de mercado, você consegue fazer o caminho contrário”.

Também foi observada a utilização da segmentação como meio de se proteger da pirataria. De acordo com Porter (1999), as estratégias de foco utilizam as competências da empresa para criar uma vantagem competitiva perante os concorrentes em determinado setor do mercado. O entrevistado E (7) esclarece:

(...) eu acho que a primeira resposta talvez seja nicho, né. Eu vou escolher pontos específicos, então gospel, é um nichinho que a pirataria não entra,

entendeu? A MPB é MPB. MPB mesmo, é classe A. (...) a Biscoito Fino, no Rio de Janeiro, a Biscoito só faz MPB, quer dizer Gal Costa, ela tem um nicho e um público que não vai na pirataria necessariamente, ela vai na Fnac, na livreria Cultura, ele tem um foco de produto, quer dizer: “eu quero aquele produto e não vou me sujeitar a ter uma capinha ou um álbum mais ou menos”.

Outro meio encontrado de criar vantagem competitiva foi através do mercado digital, em que as empresas ainda não aderiram totalmente, ainda dependendo da venda de CDs. O E(14), por exemplo, relata que a sua produtora só trabalhará com mídia digital: “a gente só vai trabalhar no mercado digital”.

As gravadoras também estão tentando agregar outras funções como forma de aumentar a sua renda, como mostra a afirmação do entrevistado E (9): “(...) a gravadora já está pegando um papel de assessoria, está pegando papel de divulgadora, já começou a pegar outros papéis, eu acho que a tendência é sempre essa...”.

Já com relação às estratégias utilizadas pelos músicos, pode-se perceber uma maior utilização da estratégia de abordagem evolucionária, que se caracteriza por ser dinâmica e estar em constante adaptação com o meio (WHITTINGTON, 2002). Observa-se o maior uso da internet, por exemplo, para os profissionais divulgarem seus trabalhos. E (8) afirma:

Tenho que conviver, tenho que me reinventar, né? Então o que a gente tem usado hoje, a gente fez uma reunião, contratamos uma pessoa para cuidar de mídia virtual, entendeu? Então o que acontece, essa pessoa gera coisas pra nós, por exemplo, o rapaz foi no ensaio fez umas imagens e vai jogar no YouTube, né? Ele vai buscar seguidores no Twitter, então assim, a gente está tentando investir em outra área, usa esse lance do virtual pra tentar compensar um pouco essa perda que a gente teve por causa disso.

E os músicos perceberam, também, que tem sido mais difícil ganhar dinheiro com a venda de CDs sendo, agora, os shows a sua fonte principal de renda, afirmado por E (3): “A gente já está ciente de que hoje em dia você mais ganha com show. Não vai mudar muito a situação”. E (4) esclarece que a receita proveniente de shows é, hoje, a maior fonte de renda dos artistas: “artista, em geral, hoje, elas em relação a pirataria têm uma força muito pequena. Então assim: artista hoje vive de show. A grande fonte de renda de artista”.

Algo importante citado pelo entrevistado E (11) foi o fato de que o CD virou um “cartão de visita”, ou seja, está sendo distribuído gratuitamente para pessoas que possam se interessar pelo trabalho futuramente:

“a melhor moeda do artista é o show mesmo. É onde o público se conecta mesmo. Então, o lance de vender o disco é o de menos, na verdade, assim. Porque a preocupação... eu acho que a preocupação, pelo menos a minha, é conseguir levar gente para o show. Então os meus discos... o que eu faço com os meus EPs, assim, eu na verdade mais dou do que vendo, assim.”

Assim, pode-se perceber a força que os shows ganharam nos últimos tempos com as seguintes afirmações dos entrevistados E (13): “Agora, o forte mesmo é o show, que ainda o contrato consegue. Então, eles têm que fazer show, eles têm que fazer show e, assim, do jeito que eu trabalho eu não vejo outro jeito de eles ganharem dinheiro se não fazer show”.

Os músicos também estão investindo mais na divulgação da imagem, em alguns dos casos utilizando a pirataria como aliada, concordando com os autores Curien e Moreau (2009), que dizem que apesar da pirataria digital ser a principal causa da diminuição na venda de CDs, ela pode ter seus efeitos positivos, como divulgar determinada música mais rapidamente entre os usuários de uma rede de relacionamento ou servir de amostra.

Observa-se que alguns artistas se utilizam da pirataria para atrair público para as suas apresentações ao vivo, como diz E (7): “gravadora vai, faz o CD do artista. O artista pirateia o próprio CD no show. Ele reproduz e ele quer dar pras pessoas no show! Porque o que ele quer? Que as pessoas comprem o CD ou que vão no show?”. Os artistas, inclusive, têm aceitado esse novo meio de se divulgar, tornando o uso da pirataria um tipo de estratégia cada vez mais comum entre eles, explicado por E (9):

Então eu acho que o raciocínio mais correto é esse mesmo: eu colocar o maior acesso possível de download gratuito pra que as pessoas gostem. A partir do momento que as pessoas gostem, se elas quiserem ir atrás do original, fizerem questão do encarte, esse tipo de coisa elas vão entender? (...) Então assim, é divulgar o máximo possível pela internet.

Os artistas alegam que o foco principal está na divulgação antes mesmo da rentabilidade de fato, como afirma E (11): “a nossa estratégia hoje é mais focada em divulgação. (...) eu estou mais nessa etapa assim, sabe? De querer mais é que povo faça download das minhas músicas”.

Foi percebido, também, que a mídia CD atua, hoje, mais como um cartão de visitas, como cita E (8): “CD é o cartão de visita e o DVD é um cartão de visita mais caro, mais chique. É meio isso. O CD é um cartão mais simples que você leva, o DVD é um cartão mais chique que você leva, entendeu?”. Muitos artistas afirmam distribuir CDs sem a preocupação de obter receita financeira em troca, como o entrevistado E (9): “CD tem que funcionar como um cartão de visitas. Ele tem que sair do meu bolso sem o menor medo”. E (11) sugere enxergar o CD, atualmente, como um portfólio do artista a ser divulgado: “hoje o disco, ele é quase um portfólio seu, na verdade, né?”.

A produtividade das estratégias utilizadas pelas empresas se encontra em fase de declínio. Nesse caso seria a venda dos CDs, demonstrando uma queda na lucratividade dessas empresas. Para Stevenson (2001) a produtividade é a relação entre o output e o input utilizado na fabricação desse output. No caso das empresas da indústria fonográfica o output é a venda dos CDs e o input, todos os custos que as empresas têm para a fabricação deste. E (7) ressalta a crise que o setor está passando hoje: “o prejuízo que está acontecendo é engraçado, assim, está um prejuízo crônico. Esse ano está infinitamente pior que o ano passado”. Profissionais da área têm buscado novos meios de gerar renda para as empresas onde trabalham, por meio de diversos projetos como a venda de CDs junto com revistas vendidas em bancas. E (13) afirma que tais estratégias não têm dado certo:

Eu não consegui ainda ver nada que dê resultado. Existem vários projetos, mas nada. Eu lembro que uma vez, há mais ou menos, sei lá, um dois anos atrás, lançaram uns cartões que vendiam música. Não deu certo. Venderam CDs na banca que vinha com uma revista, talvez para incentivar a venda do CD. Não dá certo.

O entrevistado E (9) mostra em sua fala como funciona a produção e venda de CDs, assim como a rentabilidade destes. Produzir e vender um CD pode ser um trabalho que vise somente a divulgação, pois há muita distribuição gratuita, não havendo retorno detse investimento:

Eu dos meus CDs, de todos os projetos que eu já tive, eu nunca ganhei 1 real, a gente tem uma conta, que vamos supor, se eu faço o CD a 2,50 eu tento vender ele por 5 reais... Com o dinheiro que sobrar eu vou prensar mais, só que não “Ah, mas você está ganhando o dobro”, não estou ganhando o dobro porque metade do que eu pensei eu vou dar, você tem que dar pro bar, você tem que dá pra gravadora, você tem que dá pra pai, pra mãe, pra amigo. Então acontece, o que você ganha é só pra prensar mais e fazer esse ciclo. (...) Esses CDs estando prontos, o retorno assim, CD por CD, o que eu gastei no CD voltar pelo CD não vai voltar, isso aí esquece. Se voltar vai voltar pelo show. E (9)

A artista E (14) revela sua frustração com a venda de seus CDs:

Nunca vendi mais do que um CD em show. (...) os artistas já não ganham dinheiro com discos há muito tempo. (...) antigamente você fazia um contrato com a gravadora e você ganhava 8% do que vendia, então, se os caras vendessem 100 mil cópias você ganhava 8% do faturamento dessas 100 mil cópias. Era dinheiro, mas quando você vendia 100 mil cópias, hoje, não se vende mais 100 mil cópias.

No entanto, para os músicos, a maior preocupação seria com a divulgação. Nesse ponto observa-se visões positivas em relação à produtividade. Os artista E (9) cita a rapidez com que as mídias digitais conseguem fazer a divulgação de seu trabalho: “Porque eu coloco um link do meu blog no Facebook em questão de 2 horas que eu coloquei lá eu vejo 100 acessos imediatos.” Seguindo o mesmo raciocínio, o entrevistado E (11) diz:

Eu fico maior feliz quando fazem download, assim. Tipo, um dia desses eu vi no 4Shared, sabe aquele site? Tipo 330 downloads de uma música. Eu falei “Nossa, que animal!” Grande merda, né? Os das bandas grandes são tipo cem mil downloads... para você ver a diferença... para a gente é lucro se alguém está lá fazendo download porque é divulgação.

O artista E (12) também revela a facilidade com que as pessoas podem ouvir as músicas pela internet: “O meu disco já tem em vários sites. Sempre que o pessoal pede eu falo que pode colocar. Para mim é ótimo.”

Assim como já apontara o estudo do mercado, muitos têm utilizado redes sociais, como o MySpace, para aumentar a divulgação. Embora o retorno não seja financeiro, continua sendo um meio destes atraírem público para apresentações ao vivo, a forma mais lucrativa, no momento, para os artistas. E (14) esclarece: “quem mais perdeu com a pirataria foram os autores, os compositores que muita gente vivia só de direito autoral, de venda de disco, hoje não ganha mais aí tem que se virar, aí tem que aprender a cantar para fazer show, parar de ser só compositor”. E (14) explica que as gravadoras e produtoras também estão alterando suas estratégias para lucrar, se adequando às novas mídias digitais, também, com o fato de shows serem o maior meio de obter renda, incluindo cláusulas em seus contratos com artistas que garantam cerca de 10% da receita proveniente de shows a elas, como afirma E (15):

A Sony investiu (...) com a Day One, e investe na parte de shows, tá? Então, eles têm um escritório... alguns dos artistas da Sony, eles representam vendendo. Então, eles vão lá, vendem um show, eles têm X% desse show, como se fosse um escritório já de venda de shows (...) a Universal, ela investiu... ao contrário da Sony, ela simplesmente... ela começou a colocar em contrato com os artistas novos, principalmente, uma cláusula falando que 10% de todo show que o artista fizer é da gravadora.

Muitas empresas do setor têm investido mais na divulgação do artista ao invés da produção completa deste, isto é, desde a criação da identidade do músico até a gravação do CD em si. Assim, observou-se um grande investimento por parte das empresas em estratégias de marketing voltadas sempre para a maior divulgação do artista. E (15) exemplifica:

E a Universal está se dando muito bem fazendo isso. Então, inclusive, eles estão lançando um computador da HP e fizeram um contrato com o conteúdo exclusivo da Universal Music. Então você compra aí já vem o conteúdo... tudo da Universal Music já vem ali embarcado, dentro do computador, depois você tem uma senha que você, depois de um ano, que você usar, se você quiser continuar tendo acesso a esse conteúdo, você paga uma taxa, enfim. É um tipo de negócios.

Em relação aos setores gospel e de MPB, mais especificamente, estudou-se que estes não haviam sido afetados com o aumento da pirataria. Porém, ao entrevistar E (8), ele esclarece: “o meio Gospel, eu sei, de fonte segura, que ele caiu menos, mas caiu muito (...) no nosso meio, o problema, assim, é muito complicado, porque tem essa questão ética, vamos dizer”. Embora muitos apreciadores da música gospel se sintam na obrigação de adquirirem CDs originais, muitos acabam optando por adquirir produtos piratas devido ao preço mais baixo. Porém, E (8) acredita que, na realidade, foi o modo de as pessoas lidarem com música que mudou como um todo:

Então não é o preço, não é o preço, é assim: se tiver uma opção mais barata na rua, acabou. Se tiver como pegar isso aqui e passar pro computador, acabou. Se tiver como baixar. Se tiver um negócio lá, na internet, por acaso, e

alguém deixar na pasta de compartilhar, um, acabou. Então, eu acho que não é o preço. Acho que a forma da pessoa consumir música mudou.

Já no segmento de MPB as empresas observaram que a venda de um conjunto de CDs em um formato denominado *box*, isto é, uma espécie de compilação de obras de um determinado músico, é maior que a venda de um CD deste individual. E (15) usa Caetano Veloso como um exemplo: “a caixinha dele é especial, a embalagem mais especial. Então, o CD ele é vendido... ele é mais caro na loja, então o cara que tem poder aquisitivo (...) pode comprar um CD do Caetano Veloso para dar de presente. Ainda existe isso”.

Com relação às Leis Governamentais, quanto ao seu funcionamento e seus órgãos fiscalizadores, pode-se notar um grande descontentamento dos profissionais da área, alguns profissionais criticam a pouca fiscalização por parte do governo no setor fonográfico, como diz E (13): “Acho que a fiscalização deles é pouca, entendeu? Acho que poderia ser mais incisiva, mas é difícil né”. Além disso, há uma revolta dos artistas pela falta de fiscalização do governo e com órgãos responsáveis pelo recolhimento das verbas de direitos autorais, como desabafa E (12):

Eu odeio o ECAD, resumindo. (...) a gente viu nascer essa pirataria, viu surgir isso e eu acho que o governo não reagiu na época. Eu ficava impressionada ver o governo e as gravadoras... e ninguém reage. A pirataria está crescendo...

Mesmo assim, ainda há algumas visões positivas em relação à legislação, as quais se devem à criação de leis de incentivo à Cultura, conforme mencionado por E (7):

Agora eu fui convidada pra fazer um CD, é um DVD, pra eu fazer o projeto jurídico, pra inscrever na lei Rouanet; vai fazer mensagens de Fernando Pessoa. Já tem aceitação de Chico Buarque, Ney Matogrosso, Caetano Veloso, nananam nananam. Eu estou indo atrás de alguma produtora? Eu vou entrar na Lei Rouanet, vou usar o patrocínio e vou gravar o DVD e vou vender, entendeu? Depois eu vou procurar o quê? Uma distribuidora. Dessa vez, eu preciso de alguém que ponha o DVD gravado na loja.

O entrevistado E (14) mostra como se beneficiar destas leis de incentivo:

A lei está aí pra ser usada e está sendo muito usada, tem gente que sobrevive só disso, muita gente na verdade, tem a lei federal, tem a lei municipal, tem até a lei estadual que se você for ver é muita coisa de incentivo que tem e na verdade é uma jogada do governo né, porque ao invés deles darem dinheiro, eles estão querendo que a empresa, que a indústria privada dê o dinheiro, sendo que eles também tem o dinheiro pra dar, só que isso já vão nos editais né, tem os editais do governo, esses sim, poderiam ser muito maiores mas as leis de incentivo são muito boas e assim eficazes e dão resultado, dão receita para os artistas, só que tem que ser trabalhadas da forma correta, tem que ser feita da forma certa.

Por meio da análise de conteúdo, realizada através do estudo das respostas adquiridas pelos respondentes na pesquisa de campo qualitativa, foi possível observar as principais estratégias que os profissionais da área estão utilizando a fim de combater a pirataria e a sua produtividade, além das opiniões pessoais de alguns respondentes em relação às leis governamentais que regem o setor fonográfico.

CONCLUSÃO

Por meio da pesquisa de campo quantitativa foi possível atingir o objetivo de identificar as principais formas de pirataria. Detectou-se que atualmente o meio mais utilizado de obter músicas é de forma gratuita realizando *downloads* pela internet. Observou-se que os consumidores não possuem mais o costume de comprar CDs tanto em lojas quanto em camelôs, preferindo baixar as músicas pela internet. Foi notado, também, que a qualidade inferior do som proveniente de músicas em formato mp3 não incomoda os consumidores a ponto destes comprarem os CDs em lojas; a rapidez na obtenção da mídia, o imediatismo por trás do comportamento de compra e também a possibilidade de baixar músicas aleatórias pela internet e não necessariamente o álbum inteiro são fatores que influenciam os consumidores a baixar cada vez mais da internet. Portanto, a principal forma de pirataria praticada é a pirataria digital.

A pesquisa de campo qualitativa possibilitou estudar profissionais do setor fonográfico tanto do meio artístico quanto do corporativo. Ao realizar entrevistas em profundidade e utilizar o método da análise de conteúdo, foi possível alcançar o objetivo de identificar as principais estratégias que vêm sendo utilizadas por estes. As estratégias mais utilizadas pelas empresas do setor são de Abordagem Clássica e de Segmentação. Com relação às estratégias utilizadas pelos músicos percebeu-se que a maioria pertence à Abordagem Evolucionária. Além disso, foi possível analisar a eficácia delas quanto à produtividade que vêm proporcionando. No caso dos músicos entrevistados observou-se que o fator principal a ser medido era a divulgação e no caso dos produtores, a lucratividade que estas estratégias geravam para a respectivas empresas.

Com relação ao objetivo de identificar as ações para combate à pirataria ficou claro que as estratégias utilizadas por ambos são implementadas para contornar esta situação, não para enfrentar diretamente o problema. Foi possível perceber que a pirataria já não incomoda tanto quanto há dez anos e, com isso, há novas maneiras de se pensar em gerar lucro e conseguir divulgação das músicas, sem levar em consideração os CDs. Sendo assim, a venda de CDs já não é mais o foco, mas sim os shows que vêm despertando muito interesse do público em geral e têm trazido recursos para os artistas.

Alguns setores que ainda podem esperar um retorno com a venda de CDs são o gospel e de MPB. No caso do setor gospel, especificamente, há pirataria, mas em uma menor proporção do que os outros setores, por haver uma questão ética que impede seus consumidores de comprar tais produtos. Já no setor de MPB há estratégias de vender coleções de CDs de um artista ou, até mesmo, uma mescla de diversos artistas deste segmento.

Foi identificada, ainda, uma nova forma de atuação por parte das gravadoras. Pelo fato de estas empresas terem perdido muito dinheiro com a venda dos CDs, elas não têm mais verba para investir nos artistas, ou seja, estes precisam chegar prontos nas

gravadoras. Dessa forma, o artista entra na gravadora já com o CD pronto, o estilo da banda muito bem definido e a estrutura musical certa. Assim, o papel das gravadoras se torna o de distribuidora, o que ainda atrai artistas que precisam divulgar seu trabalho.

Com relação ao objetivo de analisar qual o impacto da pirataria no setor fonográfico, ficou claro que a pirataria afeta negativamente as vendas e, por esse motivo, as gravadoras estão buscando novos meios de obterem renda e os músicos têm como principal fonte de renda os shows.

Portanto, em relação ao objetivo geral deste projeto, observou-se que, atualmente, as estratégias utilizadas pelos profissionais do setor fonográfico não têm sido produtivas quanto ao combate à pirataria, mas sim quanto ao contorno dela. O combate à pirataria não é mais o foco, pois a pirataria se tornou um fator existente no setor fonográfico, com o qual tais profissionais precisaram aprender a conviver. No caso dos empresários, as estratégias são utilizadas para evitar perdas financeiras drásticas e conseguir sobreviver no mercado. Já no caso dos músicos, a pirataria é, até mesmo, utilizada a favor destes como um meio de aumentar a sua divulgação, a principal forma de medir produtividade.

Ao realizar as pesquisas de campo quantitativa e qualitativa o grupo se defrontou com algumas limitações no decorrer do estudo que, embora não tenham prejudicado os resultados encontrados, restringiram o conteúdo do trabalho apenas ao contexto estudado.

No caso da pesquisa de campo quantitativa foi realizada uma pesquisa exploratória com uma amostra não-probabilística, o que significa que não é possível fazer uma inferência à população brasileira. Além disso, a pesquisa também foi realizada apenas na cidade de São Paulo.

Na pesquisa de campo qualitativa percebeu-se que alguns respondentes omitiram valores numéricos que poderiam ter contribuído para uma melhor análise da produtividade tanto dos músicos quanto dos profissionais que trabalham em empresas do setor. Alguns músicos também se limitaram a comentar a respeito de sua lucratividade apenas com expressões genéricas como “muito dinheiro” ou “as vendas caíram”. Além disso, a procura por profissionais atuantes na área foi limitada a indicações dos entrevistados.

Os resultados obtidos com este trabalho poderão servir como ponto de partida para futuros estudos relacionados ao mesmo tema. Algumas sugestões podem ser: pesquisas com diferentes profissionais do setor fonográfico a respeito do mesmo tema, de tal forma a verificar se os resultados obtidos coincidiriam com os deste trabalho; estudos realizados em outras regiões do país ou até voltados para os mercados internacionais, visando comparar o mercado brasileiro com outros mercados, analisando se pode ou não haver similaridades quanto às estratégias que vêm sendo tomadas em relação à pirataria e eficácia delas; o aprofundamento de estudos abordados de maneira mais superficial neste trabalho como, por exemplo, o uso de redes sociais como forma de divulgação do artista ou a realização de um maior número de shows na intenção de encontrar novos meios de lucrar, independente da venda de CDs.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPD: Associação Brasileira de Produtores de Disco. Disponível em: <http://www.abpd.org.br/default.asp>. Acesso em: 1º de março de 2010.
- ACKOFF, R. L.. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- ANPAD: Banco de dados. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em: 22 de setembro de 2009.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J.. **Implantando a administração estratégica**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1993.
- APCM: Associação Antipirataria Cinema e Música. Disponível em: <http://www.apcm.org.br/>. Acesso em: 2 de março de 2010.
- BARBERO, Edson R.. Formação de Estratégias: uma contribuição através de um modelo multidimensional. **RAUSP**, 2008
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARROS, Monique P. I. de. **Futuro da indústria fonográfica brasileira diante da pirataria e da música digital**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RIO. Disponível em: http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=4820@1. Acesso em: 7 de junho de 2010.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Strategic Advantage. **Executive Excellence**, v. 19, n. 7, p7-8, 2002. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=11&hid=8&sid=ceb15ce0-dc1a-4d71-9ef3-b7060b1eafb4%40sessionmgr13>. Acesso em: 5 de maio de 2010.
- BICALHO, Ricardo. Meio Bit. **A grande indústria fonográfica morreu**. Disponível em: <http://www.meiobit.com/meio-bit/destaque/a-grande-industria-fonogr-fica-morreu>. Acesso em: 17 de novembro de 2009.
- CALLAHAN, C. V.; NEMEC JR., J.. The C.E.O.'s information technology challenge: Creating true value. **Strategy & Business**, p. 78-89, 1999.
- CHRISTENSEN, Clayton M.. Making Strategy: Learning by doing. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 6, p. 141-156, 1997.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para os alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA NETTO, José Carlos. **Direito autoral no Brasil**. São Paulo: FTD, 1998.
- CURIEN, Nicholas; MOREAU, François. The Music Industry in the Digital Era: Towards New Contracts. **Journal of Media Economics** v. 22, n. 2, p. 102-113, 2009. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=15&sid=4801d400-aaa0-4e8f-90d7-7c84d505f39f%40sessionmgr12>. Acesso em: 24 de setembro de 2009.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F.. Making Strategy: The Journey of Strategic Management. **SAGE Publications**, Londres, 1998.

EFF: ELECTRONIC FRONTIER FOUNDATION. Disponível em: <http://www.eff.org/about>. Acesso em: 01 de junho de 2010.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Banda distribui 'pílulas de música'**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,EMI140335-16352,00-BANDA+DISTRIBUI+PILULAS+DE+MUSICA.html>. Acesso em: 14 de maio de 2010.

EXAME. **O show tem que continuar**. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0917/tecnologia/m0158375.html>. Acesso em 19 de março de 2010.

FECOMÉRCIO-RJ. **O consumo de produtos piratas no Brasil 2008**. Disponível em: http://www.fecomercio-rj.org.br/publique/media/Estudo%20Pirataria_AnoIII.pdf. Acesso em: 12 de abril de 2010.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FOLHA ONLINE. **Saiba como age o esquadrão caça-pirata da internet brasileira**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u554387.shtml>. Acesso em: 26 de abril de 2010.

GUERREIRO, R.. **A meta da empresa, seu alcance sem mistérios**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R.. Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, p. 310, 1995.

HARRISON, Jeffrey S.. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. **Administração de Operações: bens e serviços**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 2001.

HENDERSON, Bruce D.. **As Origens da Estratégia in Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERACLEOUS, L.. **Strategy and Organization: Realizing Strategic Management**, Cambridge University Press, 2003.

HREBINIAK, Lawrence G.. Implementing Strategy. **Chief Executive**, n. 57, p.74-77, 1990. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=899174&Fmt=6&clientId=18113&RQT=309&VName=PQD>. Acesso em: 19 de maio de 2010.

JAISING, Jeevan. Piracy on File-sharing Networks: Strategies for Recording Companies. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 17, n. 4, p. 329-348, 2007. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=104&sid=25f035b4-1bfa-41a0-aa2e-9b851d4a9e92%40sessionmgr112>. Acesso em: 24 de setembro de 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

- KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.. **Operations Management: Strategy and Analysis**. 5 ed. MA: Addison-Wesley, 1999, p. 161-163.
- LEAVITT, T.. Thinking about management. **Free Press**, p. 9, 1991.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Mecanismos de Apoio**. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/2007/11/25/mecanismos-de-apoio/>. Acesso em: 20 de novembro de 2010.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári da Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MOREIRA, Daniel A.. **Administração da Produção e Operações**. 5ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- MORGAN, David L.; SCANNELL, Alice U. **Planning focus groups**. Oaks (Califórnia): Sage Pub., 1998
- MUSIC ONLINE. **Vendas legais de músicas pela Internet crescem em 2007**. Disponível em: http://www.musiconline.com.br/musicglobe/noticias_view.php?id=675. Acesso em: 19 de março de 2010.
- O'BRIEN, James A.. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OHMAE, Kenichi.. **O mundo sem fronteiras: poder e estratégia em uma economia global**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- PÁDUA, Elisabete M.M. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática**. Campinas: Papirus, 2003.
- PALADINI, Edson P.. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTER, M. E.. Competitive Advantage. **The Free Press**, p. 15-16; n. 26, 1985.
- PORTER, Michael E.. **Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa in Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PRAHALAD C. K.; HAMEL, Gary. The core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-81, 1990.
- PROFESSOR FAZANO. **A Origem da Indústria Fonográfica**. Disponível em: <http://fazano.pro.br/port136.html>. Acesso em: 17 de novembro de 2009.

RECORD NEWS. **Indústria fonográfica é a mais prejudicada com pirataria no país.** Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/2009/08/27/industria-fonografica-e-a-mais-prejudicada-com-pirataria-no-pais/>. Acesso em: 19 de março de 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas, uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia.** 2ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTINI, Rose Marie. **Admirável Chip Novo.** Disponível em: http://books.google.com/books?id=eP3-XqGrKQMC&pg=PA70&sig=Ko6xzdWbfmonK9WzD9nlr_Pajo0&hl=pt-BR#v=onepage&q=&f=false. Acesso em: 18 de novembro de 2009.

SILVEIRA, Newton. **A propriedade intelectual e as novas leis autorais.** 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 1998.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SMD: Semi Metalic Disc. Disponível em: <http://www.portalsmd.com.br/smd.php>. Acesso em: 02 de junho de 2010.

SOUZA, Ana Paula. Governo fecha o cerco a entidade que recolhe direitos autorais. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 3 de junho de 2010. Caderno E, p1.

SOUZA, Ana Paula. Nova lei busca tirar da ilegalidade coisas banais, como xerox em faculdades. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 3 de junho de 2010. Caderno E, p1.

STEVENSON, William J.. **Administração das operações de produção.** 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SUN Tzu. **A arte da guerra.** São Paulo: Jardim dos livros, 2006.

TAVARES, M. C.. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2005.

TAYLOR, W. C.. Whatever happened to globalization. **Fast Company**, p. 288-294, 1999.

TEIXEIRA, Francisco.. **Tudo o que você queria saber sobre patentes mas tinha vergonha de perguntar:** e também sobre: marcas, pipeline, invenção, design, pirataria, falsificação, royalties ... e muito mais. Rio de Janeiro: MultiMais, 1997.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D.. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TUCKER, Robert B.. **Agregando valor ao seu negócio.** São Paulo: Makron Books, 1994.

UOL Música. **Indústria fonográfica encolhe 7% em 2009; Susan Boyle liderou as vendas.** Disponível em: <http://musica.uol.com.br/ultnot/reuters/2010/04/28/industria-fonografica-encolhe-7-em-2009.jhtm>. Acesso em: 28 de abril de 2010.

WESTPHAL, J. D. *et al.* Customization or conformity: An institutional and network perspective on the content and consequences of TWM adoption. **Administrative Science Quarterly**, 1997, p. 366-394.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. 1ªed. Sao Paulo: Pioneira Thomson Leading, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

1. Nome Completo:
2. Idade:
3. Sexo:
4. Grau de Escolaridade:
5. Empresa na qual trabalha:
6. Cargo que exerce:
7. Há quanto tempo trabalha nessa empresa?
8. Qual o público-alvo da empresa?
9. Qual a visão da empresa em relação à pirataria?
10. A empresa tem sido afetada devido ao consumo crescente de produtos piratas?
11. E em relação à concorrência?
12. Como você enxerga a indústria hoje com a pirataria tão evidente? Onde se encontra, na sua opinião, a maior concentração de pirataria (CDs, mídia digital, etc)?
13. Qual a visão da empresa em relação ao comportamento do consumidor ao adquirir produtos piratas? Existe diferença quanto à faixa etária ou renda?
14. A empresa desenvolve estratégias para diminuir o impacto da pirataria no desempenho da mesma?
15. Existe um planejamento estratégico com metas e objetivos e também um plano de revisão? Ou a estratégia é apenas uma reação à situação atual do mercado?
16. As estratégias adotadas pela empresa são suficientes para minimizar o impacto da pirataria no desempenho da empresa?
17. Após a implementação dessas estratégias a empresa teve alguma mudança em seus custos ou lucro?
18. Há investimentos no processo de produção das mídias voltados para a inovação a fim de ultrapassar a concorrência?
19. O desenvolvimento dessas estratégias foi devido ao impacto que o consumo de produtos piratas teve na empresa ou a empresa já se prevenia?

20. Em termos percentuais, quanto há de pirataria de CDs e quanto há na mídia digital? Quem é o grande rival?
21. As estratégias adotadas por outras empresas do mesmo ramo são similares? Existe alguma aliança entre as empresas para combater um inimigo em comum, neste caso a pirataria?
22. Tais estratégias poderão ser consideradas de longo prazo?
23. Por que você acha que o cliente opta por produtos piratas?
24. Em quanto a concorrência impede uma maior participação de mercado e geração de lucro?
25. Você acha que a atuação do governo contra a pirataria tem ajudado?

Apêndice B – Questionário

Esta pesquisa tem por objetivo identificar o comportamento do consumidor quanto a produtos sem direitos autorais na indústria do setor fonográfico.

1. Idade:

- | | | |
|------------------|----------------------|------------------|
| (1) até 20 anos | (2) 21 a 35 anos | (3) 36 a 50 anos |
| (4) 51 a 65 anos | (5) acima de 65 anos | |

2. Sexo: (1) Feminino (2) Masculino

3. Grau de Escolaridade:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| (1) Ensino Fundamental Incompleto | (2) Ensino Fundamental Completo |
| (3) Ensino Médio Incompleto | (4) Ensino Médio Completo |
| (5) Ensino Superior Incompleto | (6) Ensino Superior Completo |

4. Faixa de Renda:

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| (1) Até 3 salários mínimos | (2) De 4 a 6 salários mínimos |
| (3) De 7 a 9 salários mínimos | (4) Acima de 10 salários mínimos |

5. Classifique as afirmações a seguir de acordo com a escala:

- 1) Discordo Plenamente
- 2) Discordo
- 3) Não discordo nem concordo
- 4) Concordo
- 5) Concordo Plenamente

- Eu compro CDs em lojas.
- Eu não compro CDs em camelô.
- Eu compro CDs tanto no camelô quanto em lojas.
- Eu prefiro comprar CDs no camelô a comprar em lojas.
- Eu baixo músicas pela internet gratuitamente.
- Eu compro músicas online.
- Eu baixo músicas gratuitamente e também compro-as online.
- Eu compro CDs no camelô porque é mais barato.
- Os CDs do camelô tem qualidade inferior.
- Eu não me importo com a diferença na qualidade do CD do camelô e da loja.
- Os CDs nas lojas são mais caros.
- Eu compro CDs no camelô porque é mais perto.
- Eu compro CDs no camelô mensalmente.
- Eu compro CDs no camelô a cada 3 meses.
- Eu compro CDs no camelô a cada 6 meses.
- Eu compro CDs no camelô raramente
- Já faz 1 ano que compro CDs no camelô.
- Já tem de 1 a 5 anos que compro CDs no camelô.
- Já tem de 5 a 10 anos que compro CDs no camelô.
- Já faz mais de 10 anos que compro CDs no camelô.
- Eu baixo músicas gratuitamente porque é mais rápido.
- Eu utilizo o meu computador de casa para baixar músicas.
- Eu utilizo o computador do escritório para baixar músicas.
- Eu vou a uma lan house para baixar músicas.
- Eu estou sujeito a vírus ao baixar músicas gratuitamente pela internet.
- Eu pego CDs emprestados para gravar ou digitalizar.
- Eu digitalizo os meus CDs.