

Capacidades Dinâmicas e a Longevidade do Mercado Fonográfico: um estudo de caso múltiplo

AMANDA CRISTINA DE CASTRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

GIOVANI CRUZARA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

MÁRCIA RAMOS MAY

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

ANA PAULA MUSSI SZABO CHEROBIM

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

MARCELO HENRIQUE GOMES COUTO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

CAPACIDADES DINÂMICAS E A LONGEVIDADE DO MERCADO FONOGRAFICO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

1. INTRODUÇÃO

Criada no início do século XX, o mercado fonográfico desenvolveu-se em razão da invenção da amplificação sonora e da radiofonia. Desde então, e com a expansão da produção dos discos de vinil no mercado, constantes alterações na forma de distribuição da música aconteceram (KUSEK; LEONHARD, 2005). Somando-se a isso, o advento das produtoras contribuiu para o ciclo econômico deste mercado, proporcionando o investimento de capital e fornecendo um veículo de distribuição para que os artistas disponibilizassem seu trabalho no mercado (KUSEK; LEONHARD, 2005).

Em termos mundiais no ano de 2016, US\$ 15 bilhões foi o valor movimentado pelo mercado global de música gravada (físico e digital), representando um crescimento de 3,2% em relação ao ano anterior (ABPD, 2016). Mais especificamente no Brasil, apesar do recuo de vendas físicas (-19,3%), o elevado índice do mercado de música digital (+45%) demonstra que a distribuição de música gravada por meios digitais já é uma realidade no país (ABPD, 2016).

No entanto, a grande maioria desses negócios não perpetuam por muito tempo no mercado ou tem um declínio na carreira. Além disso, a difusão de tecnologias digitais tornou possível para as empresas a criação de novos modelos de negócio como estratégia para reagir às inovações externas (TRABUCCHI et al., 2017).

Assim, as capacidades dinâmicas proposta por Teece et al. (1997) mostram-se como uma linha interessante de abordagem estratégica tecnológica e pode contribuir na demonstração de como as transformações durante a trajetória de uma empresa permitem que a mesma desenvolva, adapte e renove o seu modelo de negócios, mesmo diante de ambientes competitivos e com rápidas mudanças.

Mas, embora haja esse entendimento, neste campo foi encontrado poucos estudos empíricos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009) que investigam como as empresas podem ser inovadoras e manter a inovação com seus modelos de negócios, ainda que em um ambiente competitivo, globalizado e dinâmico (WIRTZ, 2016). No mercado fonográfico, em especial, não foi encontrado nenhum estudo até o momento.

Desta forma, o presente estudo busca investigar e descrever como as produtoras musicais desenvolvem suas capacidades dinâmicas e como essas capacidades contribuem para a inovação em seus modelos de negócios. Para cumprir este objetivo proposto, adotou-se o método de múltiplos casos, a abordagem qualitativa e o caráter exploratório-descritivo. Como estratégia de coleta de dados utilizou-se a entrevista semi-estruturada, analisada por meio do método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2010).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capacidades Dinâmicas

Alcançar e manter a vantagem competitiva em ambientes dinâmicos exige que recursos e capacidades em uma organização sejam constantemente desenvolvidos (TEECE et al. 1997; TEECE, 2007). Por isso, para que a organização seja competitiva a longo prazo é preciso buscar a evolução e o desenvolvimento contínuo do negócio (AMBROSINI, BOWMAN, 2009).

Desde então, a forma como as organizações alcançam e mantêm a vantagem competitiva tornou-se um dos pontos essenciais para a área da estratégia (RUMELT et al.

1984). Ambrosini e Bowman (2009) apontam, por exemplo, que para se garantir que a continuidade da vantagem competitiva, as empresas devem persistir no investimento e no aprimoramento dos seus recursos e assim desenvolver habilidades que buscam gerar novas alternativas de crescimento estratégico.

Neste contexto, a abordagem das capacidades dinâmicas, desenvolvida por Teece et al. (1997), surge como uma linha teórica que busca entender o processo de desenvolvimento e sustentação da vantagem competitiva de uma organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2014). Tal abordagem fundamenta-se no princípio de que as empresas que mostram-se mais competitivas no mercado apresentam respostas mais flexíveis em relação a inovação de seus produtos, além de uma habilidade gerencial capaz de coordenar e reimplantar competências internas e externas (TEECE et al., 1997).

Assim sendo, as capacidades dinâmicas podem ser definidas como sendo a capacidade que uma empresa possui de integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas de modo a responder rapidamente às mudanças do ambiente competitivo no qual encontra-se inserida (TEECE et al., 1997). Tal perspectiva caracteriza-se então como uma extensão da Visão Baseada em Recursos - VBR, no sentido que as capacidades dinâmicas buscam explorar como uma empresa consegue renovar seu estoque de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; AMBOSINI; BOWMAN, 2009).

Logo, o termo 'capacidade' empregado nesta perspectiva teórica difere do termo 'capacidade' empregado na VBR, uma vez que nas capacidades dinâmicas o termo não se refere a um recurso, mas sim um processo relacionado ao desenvolvimento e a renovação de uma base de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; TEECE, 2014), fazendo com que o termo 'dinâmica' por sua vez se refira a alteração da base de recursos, e não a dinamicidade do ambiente onde a empresa encontra-se inserida (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Apesar do termo 'dinâmica' não se relacionar a dinamicidade do ambiente em si, a velocidade das mudanças em um ambiente também interfere na forma como as capacidades dinâmicas são exploradas pelas empresas. Nesse sentido, Eisenhardt e Martin (2000), ampliam a perspectiva de aplicação das capacidades dinâmicas em mercados de rápida mudança exposta por Teece et al., (1997), onde os autores identificam que existem diferenças nas capacidades dinâmicas que a empresa possui dependendo da velocidade de mudanças do ambiente onde essa se insere. Mais especificamente, em ambientes de rápida mudança, e principalmente ao se considerar ambientes de alta tecnologia (TEECE et al., 1997; TEECE, 2007), as capacidades dinâmicas tendem a ser simples e experimentais, ocorrendo através de processos instáveis que se sustentam por conhecimento recém criado e interativo, o que resulta em uma adaptabilidade do processo, que faz com que os resultados sejam imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007, TEECE, 2014). Em contrapartida, em ambientes onde predominam mudanças moderadas, as capacidades dinâmicas tendem a ser caracterizar como um conjunto de rotinas, sendo assim mais complexas, detalhadas, e se embasando em um conhecimento já existente e de execução linear, que por fim produz resultados mais previsíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Teece et al., (1997) explora a abordagem das capacidade dinâmicas sob a ótica de três elementos principais: os processos da empresa (*process*); suas posições (*positions*); e os caminhos percorridos por essa (*paths*). Segundo os autores, o primeiro elemento refere-se à maneira com que a organização faz as coisas, envolvendo assim às rotinas organizacionais, os padrões atuais da prática e o aprendizado organizacional. As posições, por sua vez, referem-se aos recursos que essa organizações possui, podendo esses ser tecnologias específicas, os registros de patentes, as propriedades intelectuais, os ativos complementares, a carteira de clientes e a relação da empresa com fornecedores e outras empresas. E, por fim, os caminhos referem-se a trajetória pelo qual a organização passou, o que também inclui as oportunidades

tecnológicas encontradas pela empresa (TEECE et al., 1997), uma vez que uma empresa é em grande parte fruto do caminho que essa já percorreu (TEECE, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Desta forma, as capacidades dinâmicas resumem padrões e processos estáveis de uma organização, a partir dos quais essa gera e modifica rotinas operacionais em busca de uma maior eficiência (ZOLLO; WINTER, 2002). Isso reflete a capacidade que a organização tem de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva (TEECE et al., 1997), por meio de atividades que relacionam a capacidade de perceber, aproveitar e reconfigurar ativos tangíveis e intangíveis (TEECE, 2007).

Afim de melhor operacionalizar a abordagem das capacidades dinâmicas, Teece (2007) apresenta a perspectiva dos microfundamentos de tais capacidades, que consistem nas habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas que integram os processos de: (1) detecção de ameaças e oportunidades (*sense*), (2) o aproveitamento de tais oportunidades encontradas (*seize*); e (3) a reconfiguração da base de recursos afim de se manter a competitividade (*reconfigure*).

Nesse sentido, a detecção é o processo pelo qual as oportunidades e ameaças existentes no mercado, no modelo de negócio ou na tecnologia são identificados, ocorrendo por meio de mecanismos de aprendizagem desenvolvidos para a construção da vantagem competitiva. Segundo Teece (2007), os microfundamentos que sustentam a detecção incluem: a existência de processos na área de P&D para seleção de novas tecnologias; processos de desenvolvimento em ciência e tecnologia exógenas à organização; processos para identificar novos fornecedores e inovação; e processos para identificar e explorar novos mercados-alvo, além de novas necessidades e inovação.

Após a identificação de tais oportunidades, essas precisam ser abordadas através de novos produtos, processos ou serviços (TEECE, 2007). Assim sendo, o aproveitamento pode ser entendido como o processo de, após a análise, aproveitar e integrar as oportunidades encontradas. Segundo Teece (2007), os microfundamentos que sustentam o aproveitamento incluem: as estruturas, os procedimentos e os projetos (esses guiados pelo delineamento da solução do cliente e do modelo de negócio; pela seleção dos limites da organização; pela construção de lealdade e compromisso e; pela seleção de protocolos para tomada de decisão), afim de se gerenciar complementos e plataformas de controle, o que por sua vez exige investimentos que são aplicados de forma estratégica à realidade organizacional de modo a atender um modelo de negócios que aumente as probabilidades de sucesso da empresa.

E, por último, a reconfiguração diz respeito à habilidade que a empresa possui de continuar o processo de transformação dos recursos em decorrência do crescimento da organização e das mudanças impostas pelo mercado e pela tecnologia (TEECE, 2014). Ou seja, é a habilidade que a organização tem de reestruturar seu modelo de negócios, suas rotinas, atividades ou ativos, sendo isso resultando do processo de análise das oportunidades e ameaças, que por sua vez mostram-se fundamentais para o crescimento e evolução da empresa (TEECE, 2007). Nesse sentido, a reconfiguração possui como microfundamentos os processos que buscam garantir a capacidade de manter a competitividade, ou seja, a co-especialização; a descentralização; a governança; e a gestão do conhecimento (TEECE, 2007).

Com base nessa operacionalização, as capacidades dinâmicas se caracterizam como uma perspectiva que aborda a renovação contínua dos recursos nas organizações, o que permite que a empresa efetue mudanças ao longo de sua trajetória (TEECE, 2007), assim resultando em uma perspectiva teórica que fornece um foco valioso no processo de mudança de uma organização (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

2.2 Modelo de Negócios

O conceito de modelo de negócios é comumente relacionado à articulação e a interligação entre diferentes áreas de atividade de uma empresa, de modo a produzir uma proposta de valor para seus clientes (DEMIL; LECOCQ, 2010). Assim, é possível existir diversos modelos de negócios, que serão mais ou menos adequados a determinados ecossistemas nos quais as organizações estão inseridas e, por essa razão, selecionar um modelo eficiente, bem como ajustá-lo, melhorá-lo e, se necessário, substituí-lo no decorrer do tempo, é considerado uma arte complexa e fundamental para as capacidades dinâmicas (TEECE, 2007), o que faz com que um bom modelo de negócios seja essencial para uma empresa bem-sucedida (MAGRETTA, 2002).

Apesar dessa importância e do campo acadêmico relacionado a modelos de negócios ter ganhado proeminência nos últimos anos, não há uma definição geral do termo e que seja amplamente aceita (WIRTZ et al. 2016). Por isso, o construto modelo de negócio passou a ter várias definições, sendo que nenhuma dessas é considerada como a mais correta e aceita (MASSA et al., 2017).

Segundo Massa et al., (2017) um dos motivos para tal variedade de definições deriva do fato de que três vertentes de interpretação são encontradas na literatura de modelos de negócio, sendo elas: (1) modelos de negócio como atributos reais das empresas; (2) modelos de negócio como um esquema cognitivo/linguístico; e (3) modelos de negócio como representações/descrições conceituais e formais de como uma organização funciona (MASSA et al., 2017).

Neste sentido, a primeira vertente visualiza os modelos de negócio como sendo um atributo real de uma organização, ou seja, o modelo é algo explícito na organização em si. O que é exatamente o oposto da segunda vertente, que considera o modelo como sendo algo mais implícito uma vez que para essa os gestores possuem apenas uma 'figura' do modelo. E a terceira vertente, por sua vez, caracteriza-se como um gancho entre a primeira e a segunda, onde os modelos de negócio são construídos cognitivamente pelos gestores, porém tal construção é usada de forma explícita para representar o modelo de negócio em si (MASSA et al., 2017).

Essa terceira linha de interpretação mostra-se então mais alinhada com a abordagem das capacidades dinâmicas, uma vez que Teece (2010) afirma que para uma organização conseguir criar e capturar valor de seus clientes é necessário utilizar um modelo de negócio que abranja a arquitetura de criação tanto explícita como implícita. Ou seja, aliar as questões relacionadas aos aspectos cognitivos dos gestores na construção do modelo, com a utilização de um modelo explícito na organização torna possível a melhor compreensão das capacidades dinâmicas, uma vez que essa com isso pode-se observar a articulação, a transformação, a recombinação e a transferência do conhecimento tácito existente no plano de fundo e nas manifestações heurísticas, implícitas e cognitivas da empresa para o modelo de negócio em si (MASSA et al., 2017).

Considerando isso, adotou-se para o presente estudo a proposta de modelo de negócio desenvolvida por Johnson et al., (2008), que engloba quatro principais elementos: (1) Proposição de valor; (2) Fórmula de lucro; (3) Recursos-chave; e (4) Processos-chave.

Dessa forma, a proposição de valor e a fórmula de lucro representam respectivamente o valor que a empresa oferece para o cliente e a forma como a empresa irá obter a captura desse valor. Os recursos-chave e os processos-chave por sua vez, definem a maneira como esse valor será entregue ao cliente e posteriormente capturado pela empresa. Portanto, para ocorrer à entrega de valor ao cliente e a geração de vantagem competitiva, esses quatro elementos do modelo devem estar em consonância, pois mudanças em um elemento afetará os demais (JOHNSON et al., 2008).

Assim sendo, os modelos de negócio mostram-se como uma ferramenta para promover a mudança e a inovação na empresa, sendo assim adaptados com o passar do tempo (DEMIL

LECOCQ, 2010). Tais mudanças no modelo de negócios são vistas então como questões estratégicas pelas quais a alta gestão é responsável, especialmente se as mudanças forem de grande alcance, pois essas requisitam esforços concertados e colaborativos da alta gestão da organização (TEECE, 2018). Nesse sentido, as capacidades dinâmicas permitem então que a organização se molde e implante (orquestre) sua base de recursos para atender às necessidades do mercado, tornando assim possível que os modelos de negócio sejam modificados ao longo do tempo (TEECE, 2018).

2.2.1. Inovação no modelo de negócio e capacidades dinâmicas no mercado fonográfico

A partir da operacionalização das capacidades dinâmicas por meio de seus microfundamentos, pode-se então perceber uma relação direta dessas com os modelos de negócio. Mais especificamente, Teece enfatiza que "a capacidade que uma empresa tem de criar, ajustar, aprimorar, e se necessário substituir um modelo de negócio é algo fundamental para as capacidades dinâmicas" (TEECE, 2007. p.1330).

Essa relação entre as capacidades dinâmicas e os modelos de negócio é então expandida por Teece (2018), onde o autor aponta que "os modelos de negócio são possíveis por meio das capacidades dinâmicas, no sentido de que organizações que possuem tais capacidades irão mais rapidamente implementar, testar, refinar e revisar seus modelos" (TEECE, 2018. p.46). A partir dessa abordagem, Teece (2018) aponta que as capacidades dinâmicas atuam para que a empresa consiga criar e refinar seus modelos de negócio, o que por sua vez guia o processo de transformação organizacional. Nesse sentido, o autor expõe que empresas com capacidades dinâmicas fracas tem uma maior tendência a adotar modelos de negócio baseados em investimento anteriores e processos organizacionais já existentes, ao passo que em organizações com capacidades dinâmicas fortes, os gestores tem maior liberdade para adotar modelos que englobam mudanças radicais nos recursos ou nas atividades da empresa. Nesse sentido, essas modificações no modelo de negócio representam uma mudança transformacional voluntária ou um processo de ajuste, podendo acontecer devido a entrega de um novo produto, ou ainda devido a uma inovação de processo (MAGRETTA, 2002).

Teece e Linden (2017) apontam então que apenas melhorar um modelo já existente não é suficiente para garantir o sucesso de uma organização a longo prazo, uma vez que ameaças externas cada vez maiores requisitam a criação de novos modelos de negócios (TEECE, 2010), o que por sua vez exige estruturas e competências organizacionais inteiramente novas (TEECE, 2007; TEECE; LINDEN, 2017).

Devido a isso, as organizações precisam atender às demandas no tempo certo, precisam ser rápidas e flexíveis em termos da inovação e também devem possuir capacidades para coordenar e utilizar suas competências internas e externas (TEECE et al., 1997). Deste modo, compreende-se que o processo de inovação em modelos de negócios é um processo de aprendizagem e ajuste (TEECE, 2010), no qual as capacidades dinâmicas são alinhadas para possibilitar que tal inovação aconteça (TEECE, 2017).

No mercado fonográfico, as capacidades dinâmicas mostram-se como uma linha interessante de abordagem tecnológica, pois como apontado por Trabucchi et al., (2017) a difusão de tecnologias digitais permite que as empresas proponham um novo modelo de negócio como estratégia para reagir às inovações externas.

Nesse sentido, Vaccarro e Cohn (2004) apresentam três tipos de modelos de negócios relacionados ao mercado fonográfico: o modelo de negócio 'tradicional', o modelo de negócio chamado 'renegado', e o modelo de negócio chamado 'novo'.

Nesse sentido, o modelo tradicional inclui a produção e distribuição em massa de bens físicos (HUGHES; LANG, 2003), como a distribuição de CDs em lojas físicas por exemplo.

Já o modelo de negócio chamado renegado é fundamentado na negociação de arquivos de músicas *Peer-to-Peer* (P2P) de maneira ilegal pela internet, como venda de arquivos MP3 digitais por exemplo. Porém, embora, historicamente os serviços P2P oferecidos começaram ilegais, o modelo renegado ainda pode ser considerado um conjunto de *freeware* (software livre) e troca de informações (BAMBURY, 1998). Fato que comprova isso foram os serviços gratuitos legítimos que surgiram, como Tinyurl.com, que geram lucratividade por meio de anúncios. Ou seja, esses oferecem serviços gratuitos e conteúdo com a esperança de aumentar o número de consumidores para serviços e conteúdo pagos exibidos nos anúncios (VACCARO; COHN, 2004). Assim, de acordo com Taylor (2003, p.34) “os serviços de P2P geralmente se sustentam servindo anúncios indesejados aos usuários”.

E o modelo de negócio chamado de 'novo' por sua vez, compreende os serviços de música digital de forma legítima. Neste caso o serviço é considerado legítimo uma vez que esse realiza alianças estratégicas com provedores de acesso (BAMBURY, 1998), e assim parte do lucro obtido é repassado aos artistas que disponibilizam o trabalho na plataforma, como o iTunes e o Spotify.

3. METODOLOGIA

A fim de se atender aos objetivos do artigo, foram realizados três estudos de caso com o objetivo de analisar se as produtoras e os artistas atendidos por essa foram capazes de desenvolver capacidades dinâmicas e inovar seu modelo de negócio no mercado fonográfico brasileiro.

De acordo com Yin (2015), o presente estudo se classifica então como sendo um estudo de casos múltiplos, de abordagem do tipo descritivo exploratória. Essa abordagem mostra-se alinhada com os objetivos do estudo, uma vez esse trata de um objeto ainda pouco estudado no contexto de mercado fonográfico, e devido a isso, o método escolhido contribui para investigações empíricas que analisam o fenômeno em profundidade, ao mesmo tempo em que proporcionam a compreensão de 'como' e 'por que' determinados fenômenos ocorrem em um ambiente, permitindo assim que sua complexidade seja explorada e que a comparação de similaridades e contrastes aconteça (YIN, 2015).

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevista semiestruturadas com um informante chave de cada uma das empresas. O roteiro da entrevista foi desenvolvido com base no conteúdo bibliográfico levantado, abrangendo assim os conceitos dos microfundamentos das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007) e os conceitos da perspectiva de modelo de negócios proposta por Johnson et al. (2008). Dados secundário foram coletados das mídias digitais e das redes sociais das empresas e dos artistas que essas atendiam. Além disso, a fim de se garantir uma validade e também para melhor explorar o cenário do mercado fonográfico brasileiro, foi realizada uma entrevista em profundidade com um informante chave de uma quarta empresa (Empresa D), que atua no mercado de comércio de instrumentos de cordas, percussão e acessórios de marcas mundiais e possui parceria com a maior parte das produtoras e artistas do mercado fonográfico brasileiro.

Para se conseguir o acesso aos entrevistados, primeiramente foi contatado o gestor e proprietário de uma revista de referência no mercado fonográfico brasileiro. Para esse, foi explicado o objetivo da pesquisa e solicitado algumas indicações de artistas ou possíveis produtoras que pudessem contribuir para o estudo. Como resultado, foi obtido o contato com o respondente da Empresa D, responsável pelo departamento de marketing dessa empresa. Tal informante possibilitou o acesso aos demais respondentes das empresas A e C. E por último, a Empresa B foi contatada e adicionada ao estudo devido a facilidade de acesso por meio das

redes sociais dos artistas. Nesse sentido, o Quadro 1 sumariza as três empresas analisadas com seus respectivos respondentes.

QUADRO 1 – Identificação das empresas e de seus respondentes

EMPRESA	RESPONDENTE
Empresa A	Produtor executivo
Empresa B	Sócio e cantor na banda
Empresa C	Produtor geral

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A análise dos dados ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1997), onde foram utilizadas as etapas do processo que compreendem a codificação, a categorização e inferência. As categorias de análise foram então estruturadas em quatro blocos, sendo eles: (1) a caracterização da empresa; (2) a caracterização do modelo de negócio; (3) a compreensão do processo de inovação no modelo de negócios e; (4) a identificação das capacidades dinâmicas e sua influência no modelo de negócio da empresa. A partir de tais categorias os casos foram analisados primeiramente de forma individual e posteriormente de forma conjunta, tornando assim possível a análise cruzada dos casos, seguindo assim a metodologia de Yin (2015) para estudos de casos múltiplos.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da Empresa A e do Artista 1

A Empresa A foi fundada em 2002 e sua equipe é composta por cinco colaboradores diretos e quarenta colaboradores indiretos. A empresa optou pelo atendimento exclusivo de um único artista, aqui chamado de Artista 1. Esse artista iniciou seus projetos no mercado fonográfico em 1989, após fundar um grupo samba/pagode no estado de Minas Gerais. Em 1993 foi contratado por uma gravadora e nesse momento lançou seu primeiro disco, encaminhando o grupo para as rádios e para os programas de televisão. Em 1994, lançou seu segundo disco, consolidando assim o sucesso do grupo. Mais dois discos foram então lançados em 1995 e 1996, até que em 1997 o grupo bateu recorde histórico na venda de discos no mercado fonográfico brasileiro. O grande sucesso ultrapassou as fronteiras do Brasil e uma projeção internacional no mercado latino de língua espanhola foi iniciada. O sucesso rendeu o primeiro disco internacional e depois do lançamento de outros três discos, o Artista 1 optou em deixar o grupo e seguir carreira solo pelo mercado internacional. Em 2001, lançou o primeiro disco em solo espanhol e em 2003 seu segundo disco, também em espanhol. Em 2008, retornou ao Brasil e iniciou o trabalho em parceria com a Empresa A. Até 2010 fez diversos shows pelo país, por ser considerado uma novidade devido a inovações trazidas do mercado fonográfico internacional para o Brasil.

Em 2011 quando um novo gênero musical, o sertanejo universitário, ganhou grande força no país, o Artista 1 se viu diante de um declínio no mercado fonográfico brasileiro. Para superar essa situação, em 2012 foi realizada uma turnê especial em conjunto com o grupo no qual o Artista 1 havia iniciado seus trabalhos, reunindo assim todos os integrantes da antiga banda. Na sequência, foi criada uma segunda turnê em conjunto com a banda original e também com outro grupo sólido no segmento de samba/pagode, novamente visando superar o desequilíbrio do mercado fonográfico ocasionado pela força do gênero sertanejo universitário pelo país. Com isso, o Artista 1 conseguiu superar o declínio enfrentado no ano anterior. Após isso, o Artista 1 retornou à sua carreira solo, pois segundo o entrevistado da Empresa A “o

segmento samba/pagode voltou a ser mais equilibrado com o sertanejo universitário”. Atualmente, o Artista 1 conta com mais de cento e vinte mil inscritos no canal do Youtube e com mais de sessenta e oito milhões de visualizações em seus vídeos.

4.1.1 Modelo de negócio Empresa A

Como mencionado, a Empresa A opta pelo atendimento exclusivo do Artista 1. Segundo o entrevistado, a partir dessa exclusividade é possível oferecer um melhor atendimento e não gerar um desconforto em relação a outros artistas, o que proporciona assim uma maior dedicação de ambos para a geração de valor ao cliente final. O comprometimento da equipe é outra proposição de valor citada pelo entrevistado da Empresa A, pois isso auxilia, mesmo que indiretamente, para um melhor desempenho da empresa e para que o Artista 1 esteja entre os três melhores do segmento samba/pagode do Brasil. A Empresa A também utiliza de forma abrangente as mídias sociais para estreitar os laços entre o Artista 1 e o seu público final. O Artista 1 busca então sempre trazer referências internacionais para seus trabalhos, tanto em relação as metodologias de trabalho, quanto a busca de novas tendências e estilos de letras musicais, além de realizar a contratação de técnicos reconhecidos mundialmente.

A receita obtida pela Empresa A, é gerada a partir de shows, venda de discos e também por meio de seu canal no Youtube e outras mídias como o Spotify. Apesar de não existir um contrato formal entre a Empresa A e o Artista 1 que descreva os acordos e regimentos, a relação é estabelecida pela confiança, e segundo o entrevistado essa é uma atividade da qual necessitam melhor desenvolver e formalizar, para assegurar suas relações de ambos os envolvidos.

No que diz respeito às despesas, parte do faturamento é destinado para pagamento de divulgadores, rádios, mídias sociais e projetos futuros como criação de DVDs e turnês. O investimento com a divulgação do trabalho na internet e na rádio foi destacado como uma das principais fontes de despesas.

A empresa também salientou que não há uma frequência definida para a troca de recursos. Segundo o entrevistado, o fato de não existir uma frequência definida para essa troca está relacionada ao fato de que, para se gravar um DVD de uma turnê no Brasil, gasta-se aproximadamente de 1,7 a 1,8 milhões de reais. Tais turnês porém, duram em torno de um ano ou no máximo um ano e meio, e devido a esse curto intervalo de tempo não é possível obter retorno financeiro suficiente para que a Empresa A e o Artista 1 façam grandes reservas e conseqüentemente consigam trocar os recursos com uma frequência determinada. Em contrapartida, os artistas internacionais costumam ficar em turnês que variam de três a cinco anos, e devido a esse maior intervalo é possível recuperar o investimento, obter retorno e investir. Para o entrevistado, isso é uma questão cultural brasileira e ele acredita ser difícil mudar essa característica do mercado fonográfico brasileiro.

Os principais recursos envolvidos nos processos organizacionais são os recursos humanos, a informação e o conhecimento, os recursos financeiros e as músicas em si. Para o entrevistado, a música e a equipe são considerados os principais recursos-chave, pois a música é o que vai determinar o sucesso e a equipe é quem permite a realização da entrega de valor ao cliente. A informação é outro recurso citado como importante, pois essa facilita com que os membros atinjam os objetivos individuais e empresariais. Além disso, a partir da busca pela informação gera-se o conhecimento, que é compartilhado com todos os demais membros nas reuniões coletivas, fazendo com que novas oportunidades, ideias e soluções para o negócio sejam potencialmente encontradas. Além disso, os recursos financeiros são fundamentais para aquisição e a divulgação dos trabalhos do Artista 1, uma vez que à exemplo da produção de

um DVD, outras produções e a aquisição de outros recursos relacionados ao mercado fonográfico como instrumentos e equipamentos de som tendem a ser caros.

O atendimento ao cliente, as reuniões com a equipe e a construção da turnê são considerados os processos-chave da Empresa A, existindo um destaque para a construção da turnê. Portanto, após estabelecido o projeto, a empresa trabalha em torno da estruturação de todos os processos necessários para o desenvolvimento da turnê.

4.2 Caracterização da Empresa B e do Artista 2

A Empresa B não possui produtora direta, ela se caracteriza como uma pequena banda de sertanejo universitário que realiza suas próprias produções, e atualmente encontra-se apenas inserida no *casting* de uma produtora independente, onde participa apenas da promoção de eventos demandados. A maior parte dos trabalhos é realizada pela dupla vocal da banda, aqui chamada de Artista 2, que realiza assim a produção, a execução e a divulgação de seus trabalho no mercado fonográfico.

O Artista 2 iniciou o projeto sertanejo no ano de 2009, e desde então já lançou três discos. Atualmente sua equipe é composta por cinco integrantes, sendo estes músicos da banda. Porém, segundo o entrevistado, está previsto a entrada de um novo membro no grupo, que será responsável pelo plano de carreira, pela agenda de shows e rádios, pelas ações de promoção e desenvolvimento da banda.

No ano em que a empresa iniciou a carreira no segmento sertanejo, foi lançado o primeiro disco e eles participaram de um circuito no estado do Paraná, tendo a equipe formada por dois vocalistas e um responsável pelo agendamento dos eventos em casas de shows e rodeios no estado. Nesse período o entrevistado afirmou que foram realizados até trinta e nove shows em um único mês. Posteriormente, em 2014, os vocalistas perceberam a necessidade de possuir uma banda, um show próprio e também músicas autorais, visando se diferenciar dos demais artistas do gênero sertanejo universitário que atuavam no mercado fonográfico do Estado do Paraná. Apesar disso, o entrevistado aponta que a empresa ainda não teve um momento de "crescimento significativo" e para eles "o sucesso às vezes vem na hora que você menos espera", e isso aparenta ser um motivo associado à ausência de investimento na empresa. De acordo com o entrevistado, a empresa recebeu apenas investimento próprio, portanto não houve grande investimento que permitisse divulgar as músicas do Artista 2 em rádios. Atualmente o mesmo conta com trezentos e sessenta e sete inscritos no canal do Youtube e mais de trinta e cinco mil visualizações.

4.2.1 Modelo de Negócio Empresa B

Segundo o entrevistado, após a dupla vocal da banda encerrar suas atividades no segmento de músicas gaúchas foi observado uma oportunidade no mercado do sertanejo universitário, que na época apresentava crescimento em todo o Brasil. Os dois vocalistas decidiram então adentrar em tal mercado e para isso criaram a Empresa B.

Nesse sentido, as principais atividades realizadas pela empresa para a entrega da proposição de valor ao cliente são as gravações de músicas autorais, os clipes, e o atendimento ao público final por meio de mídias sociais. Além disso, o entrevistado citou que a estrutura do show, como palco, os amplificadores, led, iluminação e toda a parte de som são essenciais para produção dos shows e entrega de valor aos clientes. Outro diferencial citado foi a adaptação das músicas nos shows em versões ao estilo da que o Artista 2 apresenta, por meio de um repertório frequentemente atualizado. No futuro, a intenção é que o show ofereça a maior parte das músicas como sendo autorais do Artista 2.

As fontes de receita da Empresa B são derivadas apenas de shows e eventos e no que se refere aos custos, esses estão associadas à mão de obra, transporte, alimentação, anúncio nas mídias sociais, vestuário dos vocalistas, equipamentos e manutenção destes. O entrevistado também informou que a ainda não foi possível obter muito retorno sobre o investimento realizado em shows e devido a isso a empresa ainda não consegue fazer reservas para investimentos maiores. Segundo o entrevistado, esse problema está associado a atual situação do mercado fonográfico, onde ele informa que “de uns três anos pra cá houve um declínio de mais ou menos 40%, devido a questão financeira dos contratantes e das casas de shows”. Tal situação parece estar relacionada com a saturação de artistas no segmento do sertanejo universitário pelo país, onde cada vez mais duplas e bandas vem sendo formadas.

Em relação aos recursos chave, o entrevistado aponta que os principais dizem respeito aos recursos humanos, os instrumentos pessoais da banda, o *home studio*, e os demais equipamentos que tornam possível a produção, a gravação e divulgação do trabalho.

Os canais de comunicação com o cliente são estabelecidos principalmente por meio das redes sociais, como o Facebook, o canal do Youtube, o Instagram, e o *website* da banda. Também foi informado que a fim de se aproximar do cliente final, a empresa realiza semanalmente uma *live* no Facebook com os membros da banda. Apesar disso, o entrevistado informou que os novos clientes normalmente chegam por indicações de amigos ou contratantes.

No que diz respeito às alianças e parcerias, a empresa afirmou ter feito parcerias com outras empresas do mesmo segmento, tanto em shows quanto em músicas elaboradas em conjunto. Além disso, a empresa costuma realizar permuta com patrocinadoras, além de promover parcerias com casas de shows no lançamento de festas e eventos.

O processo de criação de músicas é considerado o principal processo-chave da empresa, e apesar do entrevistado afirmar que possui atualmente apenas doze músicas autorais, sendo nove dessas gravadas, ele confirmou a importância desse processo e que a intenção é compor com mais frequência para assim concretizar a 'identidade' da banda.

4.3 Caracterização da Empresa C e do Artista 3

A Empresa C foi fundada em 2007 e é considerada hoje uma das maiores produtoras de artistas musicais do Brasil. O *casting* da empresa é formado por nove artistas do segmento do sertanejo universitário, incluindo alguns dos principais nomes do país. Para o estudo, foi entrevistado o produtor geral de uma das principais duplas sertanejas atendidas pela produtora, aqui chamada de Artista 3.

O Artista 3 iniciou sua carreira durante a adolescência, mas somente em 2012 foram reconhecidos nacionalmente, quando firmaram o contrato com a Empresa C. Em 2013, lançaram o seu primeiro DVD e ganharam força com algumas músicas que foram destaque no ano. Em 2014, foi lançado o segundo DVD da dupla, que incluiu o repertório de músicas já conhecidas pelo público e também de músicas inéditas. Em 2015, lançaram o terceiro DVD com músicas inéditas e então bateram recordes na rádio e na web. Em 2016, apesar de não terem lançado nenhum disco novo, eles continuaram no topo da chamada 'paradas de sucesso' do gênero musical do sertanejo universitário. Atualmente, o Artista 3 conta com mais de cinco milhões de inscritos no canal do Youtube e com mais de três bilhões de visualizações em seus vídeos.

4.3.1 Modelo de Negócio empresa C

A Empresa C possui vários artistas em seu *casting*, no entanto, o Artista 3 é considerado um dos mais significativos para a empresa.

Os principais clientes da empresa são os realizadores de shows e eventos nos estados brasileiros, e segundo o entrevistado, a empresa não realiza nenhum processo específico para adquirir novos clientes, pois segundo o entrevistado “o processo ocorre de maneira inversa, onde o cliente é que busca a empresa diante dos números apresentados”. Além disso, o entrevistado afirma que o Artista 3 possui como diferencial dos demais uma atenção especial e um carisma para com seus fãs, o que também é aproveitado pela empresa.

O Artista 3 é considerado então um sócio da Empresa C, ou seja, o Artista 3 possui uma razão social atrelada a Empresa C. Nesse sentido, as principais fontes de receitas do Artista 3 são shows, venda de discos, o Youtube, e aplicativos de streaming de músicas, como o Spotify. Porém, segundo o entrevistado, os shows representam aproximadamente 90% do faturamento e devido a isso, a empresa possui maior foco na promoção destes.

No que diz respeito ao retorno obtido, não há fluxo de reservas para investimento. A maior parte do retorno é alocada para pagamento de colaboradores, manutenção de carreira, investimento na divulgação via rádio, manutenção de equipamentos e questões logísticas. Esse retorno também permite que a troca de recursos ocorra, no entanto essa não possui um período determinado, ocorrendo de acordo com a necessidade.

Com relação aos recursos, o entrevistado aponta que os principais são os veículos de transporte, como caminhões, ônibus e aviões, além dos recursos estruturais para realização dos shows e eventos, uma vez que esses são considerados recursos-chave para a execução desses.

Quanto aos processos chave, é apontado que a construção da carreira dos artistas, as turnês e a criação de músicas autorais são os processos mais importantes para os artistas. E no que diz respeito aos processos-chave para execução de shows, o planejamento de logística é destacado como o processo mais importante, além da análise da viabilidade do evento que será produzido.

4.4. Apresentação dos resultados e discussão

4.4.1 Capacidade de detectar oportunidades – *Sense*

As fontes que a Empresa A utiliza para detectar possíveis oportunidades ou ameaças de atuação são representadas pelos seus contratantes e pelo seu público final. No primeiro caso, os mecanismos são executados por meio da consulta a orçamentos e da identificação de como o mercado e o próprio artista se desenvolvem. No segundo caso, essa ocorre principalmente por meio das redes sociais. Segundo o entrevistado da Empresa A, o Artista 1 é um indivíduo que se comunica e tem contato direto com o público final, e utiliza esse contato para ter *feedbacks* dos seus trabalhos. Além disso, o Artista 1 costuma trazer várias referências internacionais para seus trabalhos, a exemplo de quando esse retornou de sua carreira internacional e para competir com o crescente mercado do sertanejo universitário usou a tática de reunir a banda original para uma 'turnê especial'.

Já a Empresa B utiliza o apenas o *networking* e principalmente a internet como meio de detectar as oportunidades ou ameaças, ou seja, utiliza apenas seus clientes finais como fonte de informação.

E a Empresa C afirmou não utilizar mecanismos formais para detecção, segundo o entrevistado são realizadas observações informais no mercado pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa. Mas embora os mecanismos sejam informais, a Empresa C foi a responsável pelo surgimento das duplas femininas no mercado do sertanejo universitário brasileiro, diante da tendência relacionada ao empoderamento feminino e aos diversos debates sobre gênero que passaram a ocorrer na sociedade. Logo após essa percepção, a Empresa C lançou uma cantora no mercado do sertanejo universitário, que

atualmente lidera o *ranking* feminino de músicas e o valor faturado em shows do gênero em questão.

Essa análise de tendências, mesmo que informalmente, foi citada apenas pela Empresa C, e isso talvez esteja relacionado ao fato de que nas empresas A e B não existe um departamento responsável por pesquisa e desenvolvimento (P&D) que facilite essa detecção. Entretanto, como a Empresa A atende apenas um artista, o próprio empresário da produtora é quem desenvolve tais atividades. Já na empresa B não há departamento e nenhuma pessoa específica que seja responsável por essa detecção. Além disso, a Empresa C também conta com uma editora interna e com um departamento de tecnologia da informação (TI) que é responsável tanto pela detecção de tendências e oportunidades como pela gestão das mídias sociais dos artistas que a Empresa C atende.

Dessa maneira, os processos para desenvolvimento de P&D interno e para a seleção de novas tecnologias (TEECE, 2007) são explorados apenas pela Empresa C, ao passo que os processos de detecção por meio de Ciência e Tecnologia expandindo-se para além dos limites da empresa (TEECE, 2007) não é explorado por nenhum dos casos estudados.

Em contrapartida, a existência de parceiros que auxiliam na detecção de oportunidades foi confirmada apenas pelas empresas A e B, onde para a Empresa A, existem tanto parceiros externos como internos, a exemplo do produtor técnico da empresa, dos compositores externos, e dos diversos técnicos qualificados e reconhecidos internacionalmente no mercado fonográfico. Na Empresa B, o parceiro na detecção de oportunidades é uma produtora da qual a Empresa B esta inserida no *cast*. E na Empresa C não existem parcerias para tal atividade, o que pode estar relacionado ao fato de que essa possui um departamento específico para tal função.

Portanto, no elemento detecção das capacidades dinâmicas, as três empresas demonstraram não possuir todos os elementos que contribuem para que uma organização detecte oportunidades e ameaças no mercado de modo eficiente, o que resulta em um cenário onde as empresas analisadas utilizam apenas parcialmente os processos para detecção de oportunidades e ameaças (TEECE, 2007).

4.4.2 Capacidade de Aproveitar as Oportunidades – *Seize*

Segundo Teece (2007), para aproveitar as oportunidades, a empresa precisa ter estruturas empresariais, procedimentos e projetos direcionados pelos microfundamentos de tal processo. Assim sendo, após identificada a oportunidade nas empresas A e C, o processo de aproveitamento inicia por meio de uma reunião em conjunto com toda a equipe. Nessa reunião os membros têm diferentes atuações no processo, porém a decisão final é feita pelo Artista 1 no caso da Empresa A, e pelo Artista 3 no caso da Empresa C. Por outro lado, na Empresa B a tomada de decisões é realizada apenas pela dupla vocal da banda (Artista 2), sem o envolvimento dos demais membros da banda. No entanto, como já mencionado, haverá a entrada de um novo membro para auxiliar o processo de tomada de decisão e gestão de carreira dos artistas. Assim, a seleção de protocolos de tomada de decisão, com o intuito de reconhecer os pontos de inflexão, complementaridade e evitar os erros de decisão e anti-inovação (TEECE, 2007), ocorre apenas nas empresas A e C.

Também foi identificado que as empresas A e B não possuem seus processos mapeados e não realizam o armazenamento das informações derivadas de seus aprendizados. Embora, a empresa A disponha de um compartilhamento de informação por meio de reuniões em conjunto com toda a equipe, essas informações não são armazenadas e seus processos ainda não são mapeados. Quanto a Empresa C, o entrevistado não soube informar com precisão se existe o mapeamento e o armazenamento das informações na empresa, mas acredita que este processo deva ocorrer. Nesse sentido, e de acordo com Teece (2007), a

valorização das opiniões dos funcionários e o reconhecimento creditado podem proporcionar novas ideias e soluções à organização, além do aumento de desempenho da empresa, visto que os interesses e incentivos serão mais facilmente alinhados, o que caracteriza esse como sendo um ponto chave para adesão à inovação e à eficiência. Nesse sentido, tal incentivo foi identificado apenas nas empresas A e C, ao passo que na empresa B isso fica apenas por conta da dupla vocal da banda.

No que diz respeito a distribuição de investimento, na Empresa A essa ocorre de maneira planejada, com grande colaboração do empresário do Artista 1. Segundo o entrevistado, o empresário calcula todos os custos envolvidos em determinado projeto, e após isso a tomada de decisão de um investimento é realizada por meio de diversas reuniões entre o empresário do artista e a empresa. Na Empresa B por sua vez, não há um planejamento de investimento, e quando surge uma oportunidade o levantamento financeiro é realizado de acordo com a necessidade. E de modo semelhante, a empresa C afirmou não reservar um percentual certo para outros investimentos, fazendo com que esses ocorram de acordo com o surgimento das oportunidades.

Nesse sentido, novamente identifica-se que as empresas utilizam apenas parcialmente os microfundamentos relacionados a capacidade de aproveitamento das oportunidades, o que mais uma vez limita os resultados obtidos por essas.

4.5 Capacidade de manter a competitividade – *Reconfigure*

A partir dos dados coletados, foi possível constatar que algumas mudanças ocorreram dentro da estrutura organizacional da Empresa A. Por exemplo, as atividades da área técnica e executiva antes eram executadas por um único profissional, e, por meio da experiência internacional adquirida pelo Artista 1, identificou-se que essa atividade costumava ser realizada de forma separada nos demais países, o que resultava assim em uma maior facilidade e controle na administração dos processos. Segundo o entrevistado, a Empresa A foi pioneira em realizar tal modificação no mercado fonográfico brasileiro, e logo após outras empresas adotaram essa prática.

Outra mudança estrutural da Empresa A diz respeito a transferência de sua sede para os Estados Unidos (EUA), uma vez que os sócios perceberam a oportunidade de fazer negócios com clientes internacionais e por isso reconfiguraram os recursos internos e externos da empresa para realizar a transferência para os EUA. Além disso, a partir de tal mudança a empresa acredita que pode adquirir mais inovações, novos métodos de trabalhos e o principal, segundo o entrevistado, aprender a fazer turnês mais longas do que é feito atualmente no Brasil. Essa mudança por sua vez pode impactar diretamente para que a empresa torne-se mais inovadora, competitiva e lucrativa, uma vez que o mecanismo de detecção de oportunidades está sendo ampliado. Portanto, apesar do modelo de negócio da empresa não ter sido inovado, eles conseguiram de certa forma reconfigurar as atividades, as rotinas e inovaram parcialmente os processos organizacionais.

Na Empresa B, até o momento não ocorreu uma reorganização para se adaptar as mudanças no ambiente. Isso reflete diretamente ao atual cenário da Empresa, onde segundo o entrevistado nos últimos anos foi observado uma queda de cerca de 40% na demanda por show e eventos e na lucratividade de tais eventos.

E na empresa C, foi observado a reestruturação do departamento de tecnologia e informação (TI) da empresa, pois anteriormente esse contava com apenas com dois colaboradores, e atualmente são dezesseis colaboradores responsáveis por monitorar as mídias sociais, criar artes para os diversos tipos de mídia, e realizar a detecção de tecnologias para divulgação do trabalho dos artistas atendidos pela empresa. Essa reestruturação do departamento de TI mostra-se relacionada com o fato de que as mídias digitais cada vez mais

mostram-se importantes para a execução e divulgação das músicas dos artistas (ABDP, 2016). Tal reestruturação resultou em um cenário onde os artistas atendidos pela Empresa C possuem as mídias sociais muito mais ativas do que os demais artistas do segmento do sertanejo universitário, além desses comumente realizarem participações em programas de televisão, o que por sua vez aumenta consideravelmente o reconhecimento do artista e assim a quantidade de shows e eventos realizados.

E por último, com relação a gestão do conhecimento, a Empresa A utiliza apenas métodos empíricos para realizar tal atividade, pois segundo o entrevistado não há cursos onde se ensina a produção de shows e a gestão de um artista. Isso resulta em um cenário onde a maior parte das profissionais que trabalham nesse mercado não possuem formação acadêmica e aquelas que possuem utilizam muito pouco do conhecimento adquirido nas instituições. De maneira semelhante, as empresas B e C afirmam que a aprendizagem é realizada apenas de maneira prática, através da vivência no dia a dia da empresa.

Em relação a reconfiguração, nota-se então que as três empresas utilizam de mecanismos semelhantes para a realização dessa. Nesse sentido, a Empresa A se destaca das demais principalmente por conta da reconfiguração que ocorreu a partir da experiência internacional trazida pelo Artista 1 e pela consequente internacionalização da empresa, enquanto que a Empresa C destaca-se das demais por conta em da reconfiguração possibilitada pelo departamento de TI da empresa, o que aumentou consideravelmente a visibilidade dos artistas atendidos por essa. Na Empresa B entretanto, tal reconfiguração ainda não ocorreu, o que por sua vez reflete na demanda dessa para eventos e shows, que vem apresentando queda nos últimos anos.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo demonstra que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas perante a perspectiva dos microfundamentos de Teece (2007) ocorreu de forma parcial nas empresas analisadas. Essas apresentaram alguns dos microfundamentos relacionados aos processos de identificação de oportunidades e ameaças, aproveitamento dessas oportunidades e reconfiguração dos seus recursos. No entanto, como apenas alguns microfundamentos foram identificados, isso resultou em um cenário onde o modelo de negócio das empresas não foi efetivamente inovado.

Apesar disso, os microfundamentos encontrados contribuíram para o alcance de alguns resultados importantes. A exemplo da Empresa A, que conseguiu equilibrar o segmento do artista com o segmento do sertanejo universitário e também buscou a internacionalização para manter sua competitividade. A Empresa C conseguiu promover seus artistas de uma forma mais eficiente do que as demais produtoras do mercado brasileiro, utilizando-se da reestruturação do seu departamento de TI.

Pelo estudo, nota-se então que apesar da difusão da tecnologia e a nova forma de distribuição digital de músicas, a principal fonte de receita dos artistas e das produtoras do mercado fonográfico brasileiro continua sendo a produção de shows e eventos, o que mostra-se diferente dos modelos de negócio apresentados por Vaccarro e Cohn (2004). Ainda assim, observa-se um direcionamento por parte das produtoras para o chamado 'novo modelo de negócio' (VACCARRO; COHN, 2004), uma vez que essas, ainda que de forma pequena, passaram a dar maior atenção a essas mídias digitais como iTunes, Spotify e o próprio Youtube, como exemplo da Empresa C.

Outro fato relevante que se pode perceber é que o ritmo imposto para as mudanças no mercado fonográfico é consideravelmente mais lento do que o de outros mercados, pelo menos em se tratando das produtoras musicais dos artistas, o que por sua vez reflete nas capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Apesar das empresas analisadas

não terem efetivamente desenvolvido as capacidades dinâmicas, os processos de tais capacidades também mostram-se afetados por tal situação, onde a maioria deles ocorre de forma linear e se embasando em conhecimento já existente.

Nota-se também que o mercado fonográfico em análise apresenta questões tradicionalistas e culturais muito fortes, o que gera um cenário onde a questão relacionada a aceitação de um artista e de suas músicas pelo público tem um impacto muito grande no 'sucesso' que esse irá gerar. Isso é salientado pelo entrevistado da Empresa D ao mencionar que "o caminho para a porta do sucesso existe, mas para conseguir abrir tal porta é necessário que o público abrace o artista". Nesse sentido, as capacidades dinâmicas também podem ser exploradas em relação a capacidade que um artista tem para fazer com que suas músicas sejam mais aceitas pelo público final, pois a exemplo do segmento do sertanejo universitário, e como mencionado pelo entrevistado da Empresa C, "essas músicas faziam sucesso e abriam portas aos artistas alguns anos atrás, eram músicas do tipo 'chiclete' que ficavam na cabeça das pessoas".

É interessante relacionar tal cenário com a perspectiva fornecida pelo entrevistado da Empresa D, que menciona que ao longo dos anos observou muitos artistas diminuírem a presença na mídia ou até mesmo encerrarem a carreira no mercado fonográfico, em razão do sucesso de uma música ser maior que o artista. Segundo o entrevistado isso ocorre pois o artista não teve a capacidade de inovar e construir novas músicas para se manter competitivo. Tal cenário mostra-se também cada vez mais comum no segmento do sertanejo universitário, onde um grande número de duplas e bandas são formadas por ano, aumentando assim a saturação do mercado e fazendo com que o nível de mortalidade dessas também seja grande.

Nesse sentido, constatou-se que as empresas analisadas construíram de forma parcial as capacidades dinâmicas, o que significa que a longo prazo a vantagem competitiva possa ser comprometida. Por isso, recomenda-se que as empresas desse segmento atentem-se aos microfundamentos que sustentam a capacidade de detectar ameaças e oportunidades (*sense*); a capacidade de aproveitar as oportunidades (*seize*); e a capacidade de manter a competitividade (*reconfigure*). Ou seja, mesmo diante do crescimento da organização, das mudanças impostas pelo mercado e pela tecnologia, a organização deve compreender o processo de reestruturar seu modelo de negócio para torna-se longeva no mercado.

Apesar de cumprir o objetivo proposto, este estudo apresenta como principal limitação o número de casos analisados, o que impossibilita generalização dos resultados. Sugere-se, como pesquisa futura, a realização de estudos com outras produtoras e artistas no país, a fim de identificar pontos de similaridades e diferenças, por estado ou gênero musical.

Espera-se que este estudo tenha contribuído para a literatura relacionada a capacidades dinâmicas e inovação no modelo de negócios, em um novo contexto (mercado fonográfico), fornecendo *insights* que auxiliem as empresas a se tornarem mais competitivas e longevas neste mercado.

REFERÊNCIAS

- ABPD. **Mercado Fonográfico Mundial e Brasileiro em 2015**. Comunicação ABPD. Abril de 2016, relatório, 4p.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11 n. 1, p. 29-49, 2009.
- BAMBURY, P. A taxonomy of Internet commerce. *First Monday*, v.3, n.10, 1998. Disponível em: < <https://doi.org/10.5210/fm.v3i10.624>>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1977.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business model evolution. In search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227–246, 2010.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v.21, p.1105-1121, 2000.

HUGHES, J.; LANG, K. R. If I had a song: The culture of digital community networks and its impact on the music industry. **International Journal on Media Management**, v.5, n.3, p.180-189, 2003.

KUSEK, D.; LEONHARD, G. **The Future of Music: Manifesto for the Digital Music Revolution**. Berklee Press Publications, 2005

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter? **Harvard Business Review**, vol.80 n.5, p.86-92, 2002.

MASSA, L.; TUCCI, C. L.; AFUAH, A. A Critical Assessment of Business Model Research. **Academy of Management Annals**, v.11, n.1, p.73-104, 2017.

RUMELT, R.P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: **Competitive Strategic Management**. LAMB, R.B. (Ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

TAYLOR, C. Online music turns up the volume. **Brandweek**, v.44, n.20, 2003.

TEECE, D. J. et al. Amy. Dynamic capability and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature of microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v.28, n.13, p.1319-1350, 2007.

_____. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v.43, n.2-3, p.172–194, 2010.

_____. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v.45. p.8-37, 2014.

_____. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v.51, n.1, p.40-59, 2018.

_____.; LINDEN, G. Business models, value capture, and the digital enterprise. **Journal of Organization Design**, v.6. n.8, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>>.

_____.; PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capability and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509–533, 1997.

TRABUCCHI, D.; PELLIZZONI, E.; BUGANZA, T.; VERGANTI, R. Interplay between technology and meaning: How music majors reacted? **Creativity and innovation management**, v.26, n.4, p.327-338, 2017.

VACCARO, V.L.; COHN, D.Y. The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry. **The International Journal on Media Management**, v.6, p.46-58, 2004.

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business models: Origin, Development, and Future Research Perspectives. **Long Range Planning**, v.49, n.1, p.34-56, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320p.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.