

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**  
**NÍVEL MESTRADO ACADÊMICO**

**JUAN PABLO DÁVILA BOEIRA**

**CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN ESTRATÉGICO NA IDENTIFICAÇÃO DE  
CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA FONOGRÁFICA.**

**PORTO ALEGRE**

**2014**

**Juan Pablo Dávila Boeira**

**CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN ESTRATÉGICO NA IDENTIFICAÇÃO DE  
CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA FONOGRÁFICA.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de Concentração: Design Estratégico

Orientador: Prof. Doutor Filipe Campelo Xavier da Costa

**PORTO ALEGRE**

**2014**

B671c Boeira, Juan Pablo Dávila

Contribuições do design estratégico na identificação de cenários para a indústria fonográfica / Juan Pablo Dávila Boeira. – 2014.

188 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2014.

“Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa”

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Bibliotecária: Mariana Dornelles Vargas – CRB 10/2145)

**JUAN PABLO DÁVILA BOEIRA**

**CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN ESTRATÉGICO NA IDENTIFICAÇÃO DE  
CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA FONOGRÁFICA.**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do Título de Mestre pelo  
Programa de Pós-Graduação em Design  
Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos – UNISINOS

Aprovado em 25 de março de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho**

(Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios – UNISINOS)

---

**Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba**

(Programa de Pós-Graduação em Design – UNISINOS)

---

**Prof. Dr. Guilherme Corrêa Meyer**

(Programa de Pós-Graduação em Design – UNISINOS)

---

**Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa (Orientador)**

(Programa de Pós-Graduação em Design – UNISINOS)

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa, por ter me dado a oportunidade de ser seu aluno e orientando. Obrigado pelo aprendizado, pela confiança, paciência e por dividir as suas experiências acadêmicas e também por me orientar nas minhas peculiaridades profissionais.

À minha família: minha esposa Luciane, minha mãe Vercy, minha tia Beatriz e todas as demais pessoas da família, por entenderem os meus momentos de ausência e pelo apoio, bem como incentivo em todos os sentidos nessa trajetória.

Aos professores do mestrado, pelo ensino e pela convivência, em especial aos professores Leandro Tonetto, Gustavo Borba, Ione Bentz, Fábio Parode e Paulo Reyes que me ajudaram na construção da dissertação e também ao professor Guilherme Meyer, que esteve presente, contribuindo na minha banca de qualificação.

Aos meus colegas do mestrado pela convivência e amizade durante todo o curso, em especial ao Cristiano Klanovicz, ao Marcelo Halpern, à Camila Bisol Brum Scherer e à Marcia Regina Diehl por todas as ajudas e parcerias.

Às secretárias Adelaide Boff e Daniela Menezes pelo incansável apoio técnico-administrativo do programa.

Ao Ricardo Vontobel que contribuiu de maneira robusta na realização do mestrado e à Deise Dornelles que me incentivou e apoiou na realização do curso.

Aos participantes da minha coleta, que cederam espaço nas suas agendas e dividiram comigo suas experiências. Muito obrigado Eduardo Santos, Rodrigo James, Ilton Carangacci, Rafael Martins, Wagner Loureiro, William Carneiro, Lucas Silveira, Gastão Moreira, Lucie Uequet, Mateus Conceição, Fábio Gomes, André Braga, Raquel Carpenedo, Luciano Cardoso, Iglenho Bernardes, Flavio Steiner, Vitor Faccioni, Sandro Santos e Julia Franz.

E a Deus. A todos (as), os meus sinceros muito obrigado

*“Os homens fortes criam os acontecimentos e os  
fracos sofrem o que o destino lhes impõem”*

(Autor Desconhecido)

## RESUMO

Em mercados onde a necessidade de um olhar direcionado para a resolução de problemas complexos e a busca por soluções inovadoras é crescente, destaca-se o Design Estratégico como agregador de função, forma e símbolo ao valor do produto, serviço, comunicação e experiência. Neste contexto, é possível conectar, pela lente do Design Estratégico, os pequenos detalhes a uma visão holística e entender a conexão entre a concepção e a execução de um projeto, fazendo deste, um recurso potencial frente ao presente âmbito mercadológico. Sob este aspecto, a pesquisa em questão tem como objetivo analisar as contribuições do Design Estratégico na identificação de cenários para a Indústria Fonográfica. A investigação conta com uma fundamentação teórica que embasa o estudo, o entendimento do ambiente vivenciado e a aplicação do Design Estratégico, através de pesquisa exploratória em que avalia formas de identificar os níveis de compreensão dos atores envolvidos e os momentos mais produtivos em relação à resolução do problema proposto. Por fim, busca-se entender ainda a importância da adaptação das ferramentas de Design ao meio analisado.

**Palavras-chave:** Design Estratégico, Indústria Fonográfica e Cenários.

## **ABSTRACT**

In markets where the need for a gaze directed toward the resolution of complex problems and the search for innovative solutions is growing, Strategic Design stands out as an aggregator function, form and symbol to the value of the product, service, communication and experience. In this context, it is possible to connect through the lens of Strategic Design, the small details to an holistic vision and understand the connection between the Design and the execution of a project, making it become a potential resource before the present context marketing. In this regard, the research in question aims to analyze the contributions of Strategic Design for the identification of scenarios for the phonographic industry. The research has a theoretical basis that underlies the study, the understanding of the environment experienced and the application of Strategic Design through exploratory research evaluating ways to identify the levels of understanding of the actors involved and the most productive moments in regard to the resolution of the problem proposed. Finally, we try to understand the importance of adapting the Design tools to the analyzed environment.

**Keywords:** Strategic Design, Phonographic Industry and Scenarios.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeira de Thonet, modelo 214 .....	26
Figura 2 – Transição dos produtos e serviços para PSS .....	37
Figura 3 – Modelo de Metaprojeto .....	42
Figura 4 - Processo de Inovação .....	54
Figura 5 - Hierarquia de conceito de modelo de negócio .....	64
Figura 6 - Componentes de um modelo de negócio .....	69
Figura 7 – Representação Gráfica do Modelo de Negócio .....	72
Figura 8 – Representação gráfica do Modelo de Negócio .....	74
Figura 9 - Representação de um modelo de negócio .....	75
Figura 10 - Ontologia de um modelo de negócio .....	78
Figura 11 - <i>Framework</i> de um modelo de negócio .....	78
Figura 12 - Elementos de um modelo de negócio .....	79
Figura 13 - Representação do ambiente para geração de modelos de negócio .....	80
Figura 14 - The Business Model Canvas .....	81
Figura 15 - Venda de música gravada no Brasil incluindo meios eletrônicos .....	106
Figura 16 – Fase 1: Levantamento de problemas/causas da questão recebida .....	136
Figura 17 - Fase 2: levantamento de propostas de soluções para os problemas da Fase 1 .....	136
Figura 18 - Fase 3: Correlação entre os problemas e as soluções .....	138
Figura 19 - Fase 4: Atribuição de valores ao problemas e soluções organizados .....	139
Figura 20 – Gráfico de Polaridades 1 .....	149
Figura 21 – Gráfico de Polaridades 2 .....	150
Figura 22 – <i>Moodboard</i> Fidelização .....	152
Figura 23 - <i>Moodboard</i> Comodidade .....	153
Figura 24 - <i>Moodboard</i> Modismo .....	154
Figura 25 - <i>Moodboard</i> Instabilidade .....	155
Figura 26 – <i>Moodboard</i> completo .....	156

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura da Dissertação .....	21
Quadro 2 - Conceitos de modelos de negócio em ordem cronológica de publicação .....	66
Quadro 3 - Conceitos de modelos de negócio em ordem cronológica de publicação .....	67
Quadro 4 – Diferenças entre tipologia e taxonomia .....	70
Quadro 5 - <i>Framework</i> para um projeto de sistema de atividade.....	73
Quadro 6 - Nove blocos do modelo de negócio .....	77
Quadro 7 - Nove blocos que compõem <i>The Business Model Canvas</i> .....	82
Quadro 8 – Ferramentas de Pesquisa.....	92
Quadro 9 – Perfil da amostragem entrevistada.....	95
Quadro 10 – Grupos do <i>Workshop</i> .....	96
Quadro 11 – Informações de vendas nos diferentes formatos entre 1978 e 1994.....	103
Quadro 12 – Panorama 1 .....	140
Quadro 13 – Panorama 2 .....	141
Quadro 14 – Panorama 3a .....	142
Quadro 15 – Panorama 3b .....	143
Quadro 16 – Panorama 4 .....	144
Quadro 17 – Análise Semântica do <i>Workshop</i> .....	147

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	19
1.1.1 Objetivo Geral .....	19
1.1.2 Justificativa.....	19
1.2 Estrutura do Trabalho .....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Design Estratégico.....	24
2.1.1 Evolução histórica do Design .....	24
2.1.2 Caracterização do Design .....	28
2.1.3 Sistema Produto Serviço – PSS .....	36
2.1.4 Metaprojeto.....	40
2.1.5 Cenários .....	45
2.2 Inovação.....	50
2.2.1 Sistemas de Inovação.....	51
2.2.2 Processo de Inovação.....	54
2.2.3 Inovação pelo Design e Inovação Colaborativa .....	57
2.2.4 Inovação em Serviços .....	59
2.2.5 Inovação em Modelos de Negócios.....	61
2.3 Modelos de Negócio.....	62
2.3.1. Conceitos e definições de modelos de negócio .....	64
2.3.2 Componentes de um modelo de negócio .....	68
2.3.3 Taxonomias e tipologias de modelos de negócio .....	69
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	85
3.1 Delineamento da Pesquisa .....	85
3.2 Estrutura da Pesquisa.....	89
3.3 Coleta de Dados.....	90
3.3.1 Pesquisa documental.....	92
3.3.2 Entrevistas Semiestruturadas .....	93
3.3.3 Workshop .....	96
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	98

4.1 Análise do Mercado Fonográfico .....	98
4.2 Entrevistas com <i>Stakeholders</i> .....	120
4.2.1 Contexto Musical.....	122
4.2.2 Cultura/Experiência .....	128
4.2.3 Organização .....	129
4.2.4 Tecnologia .....	130
4.2.5 Processo .....	132
4.3 <i>Workshop</i> .....	134
4.4 Projeção de Cenários .....	145
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	158
5.1 Contribuições das ferramentas do Design Estratégico para a identificação de cenários..	158
5.2 Contribuições do Design Estratégico para a geração de modelos de negócio.....	162
5.3 Limitações da Pesquisa e Propostas para Estudos Futuros .....	167
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	169
ANEXOS .....	182
Anexo 1 – Briefing Workshop .....	182
Anexo 2 – Roteiro Entrevista .....	187

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual encontra-se em um momento em que as mudanças são a cada instante, mais intensas, rápidas e profundas (AAKER, 2011). Deste modo, segundo o autor, do despertar até o momento de dormir, os indivíduos são impactados diariamente, nos grandes centros, em média, por mais de três mil mensagens. Isso significa que tudo o que se sabe hoje sobre determinado assunto, pode, em uma fração de segundos, tornar-se obsoleto ou ultrapassado. Esta mesma sociedade está, no entanto, imersa em um mundo capitalista no qual, para se manter fazendo parte dele de maneira consistente, ou seja, sobrevivendo financeiramente melhor do que seus concorrentes, a diversidade de conhecimento e a avaliação do contexto onde se está inserido, passam a ser algumas das principais formas de se manter existente na atualidade.

Com o desenvolvimento das formas de consumo, da grande quantidade de informação disponível atualmente e com a evolução da comunicação, surgem novas formas de experiências, sejam sociais, culturais, econômicas ou políticas. Novas dinâmicas de consumo são incorporadas aos processos de produção e utilização dos serviços em todas as suas instâncias e, deste modo, o consumidor passa a demonstrar uma empírica mudança de comportamento (BARROS, 2006).

De acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2005), o sujeito é, cotidianamente, exposto a uma ampla variedade de assuntos relacionados ao comportamento do consumidor, assim como o seu perfil o qual tem sofrido profundas transformações nas últimas gerações. Consumidor este que passou a valorizar ainda mais sua liberdade no sentido de criar, co-criar e customizar roupas e objetos como forma de firmar sua identidade, apreciando, valorizando e estimulando os seus momentos de lazer. Deste modo, passou também a incorporar os recursos tecnológicos como parte de seu cotidiano, tendo ainda a inovação como elemento corriqueiro de sua vida.

É neste contexto de mudanças e evoluções, que o presente estudo evidencia o segmento da Indústria Fonográfica que passa por um cenário jamais vivido em sua história. O que parecia ser apenas mais uma sofisticação técnica dos produtos e serviços, o emprego da tecnologia digital na área de gravação e reprodução de discos, promoveu grande turbulência no cenário da difusão musical.

Depois de usufruir, nos anos 1990, das benesses trazidas pelo *Compact Disc* (CD), a Indústria Fonográfica foi vendo diminuir seus patamares de lucratividade. A tecnologia digital interferiu no núcleo da manutenção do seu poder no que tange ao desenvolvimento e a

produção do *hardware*<sup>1</sup>, dos equipamentos tocadores de música, bem como dos *software*<sup>2</sup> e dos programas que contêm a informação musical a ser reproduzida. Até então, todas as iniciativas de gravação musical tinham de se submeter, de alguma forma, ao oligopólio das grandes gravadoras, pagando-lhes direitos e usando suas formas estéticas como modelo.

Com o desenvolvimento da rede mundial de computadores, as gravações musicais digitais transformaram-se em dados e arquivos e, com novos formatos desenvolvidos, passaram a circular amplamente na internet, espaço em que a informação é de todo mundo e, ao mesmo tempo, não é de ninguém. A expansão desse processo coincide com a queda das vendas e do faturamento da Indústria Fonográfica de maneira nunca antes vista.

É neste contexto incerto e de mudanças, que o Design tem aderência ao tema como meio de inovação para análise deste novo padrão de consumo, atuando de forma multidisciplinar. As práticas e os processos de Design foram estudados através de atividades criativas cuja finalidade foi estabelecer as multifacetadas qualidades dos objetos, serviços, processos e seus sistemas os quais, neste contexto, foram analisados pela lente do Design Estratégico (ZURLO, 2006). Assim, o conceito de Design Estratégico levou em consideração que, atualmente, o designer não projeta apenas artefatos desprovidos de significação ou que resolvam apenas problemas funcionais, mas também é capacitado para projetar toda a cadeia de valor do produto - cadeia esta denominada Sistema Produto Serviço.

Nos dias atuais, a produção de produtos com foco somente em sua forma física pode não ser mais garantia de vantagem competitiva, que segundo Porter (1989), é um conjunto de características que permite um produto ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se dos concorrentes.

Neste sentido, produtos com serviços associados vêm ganhando espaço enquanto expandem a visão de operações para um contexto mais global e sistêmico a partir do momento que em contemplam operações de serviços e de manufatura conjuntamente (GEBAUER, 2008).

A integração de bens e serviços acarreta em desafios a partir do projeto do produto, pois passa a considerar-se um pacote de soluções para o consumidor. Este processo impacta desde o repensar do processo produtivo até a entrega do produto que geralmente sofre alterações de ampliação de escopo.

---

<sup>1</sup> Hardware: Componentes eletrônicos, como circuitos de fios e luz, placas, utensílios, correntes, e qualquer outro material em estado físico, que seja necessário para fazer com o que computador funcione.

<sup>2</sup> Software: Tipo de equipamento lógico ou suporte lógico. Compreende o conjunto dos componentes lógicos que são necessários para realizar um trabalho especial.

Com a associação de serviços ao bem, seu ciclo de vida tende a ser modificado (YANG et al., 2009). Os aspectos intangíveis dos serviços passam a fazer parte dos aspectos tangíveis do produto manufaturado gerando um ambiente diferenciado de relacionamento com o consumidor, a parceria. Para Yanamandram e White (2006), através da confiança estabelecida entre as partes, a tendência é que se construa uma relação de longo prazo. Assim, percebe-se que o Sistema Produto Serviço envolve a projeção do produto propriamente dito, dos serviços, da comunicação e da experiência (CAUTELA e ZURLO, 2006).

Neste contexto, a alta competitividade atualmente e a globalização, passam por um processo de *comoditização*, ou seja, as empresas fornecem produtos e serviços bastante similares com preços semelhantes o que gera a necessidade de encontrar maneiras de encantar e/ou mobilizar o consumidor. Um dos mercados que mais sente estas transformações comerciais e do cotidiano do sujeito contemporâneo é própria Indústria Fonográfica, ambiente discutido nesta dissertação.

A Indústria Fonográfica é parte fundamental da Indústria do Entretenimento, conceituada por Vogel (2004) como a indústria que atende as demandas de lazer da população, quando arte e negócio são os componentes essenciais que interagem entre si. No universo do entretenimento, o processo de produção e comercialização da música é fundamental, pois de acordo com o autor, é a forma de entretenimento mais acessível e é encontrada em todas as culturas e níveis sociais. Entende-se por Indústria Fonográfica o conjunto das empresas especializadas em gravação e distribuição de mídia sonora, seja em formato de CD, fitas cassete, LP e vinil, ou em formatos de som digital como o MP3. Formatos estes, que serão discutidos em maior profundidade no decorrer do trabalho.

Através deste dinâmico e complexo contexto, a Indústria Fonográfica vê-se envolvida em uma diversificada cadeia produtiva com atividades como criação (composição), seleção das músicas, produção, divulgação, distribuição e comercialização; até chegar ao consumidor final. Segundo Hirsch (2000), dentre todas as ações descritas, entre a criação e a distribuição de um produto musical, existe um pequeno número de organizações intermediárias que controlam esses processos. E para que todos esses processos façam sentido dentro do ambiente analisado, a seguir serão apresentadas informações que contribuirão para uma melhor compreensão do assunto em estudo.

Historicamente, de acordo com Forastieri (2013), o maior mercado de música do mundo é o norte-americano. O autor destaca que em meados de 2003, ocorreu o nível mais elevado das vendas do mercado fonográfico; a partir daí, o setor vem sofrendo quedas, somando hoje um terço de perdas. Segundo Pfanner (2013), durante anos, o declínio da

indústria musical mostrava-se terminal, com as gravadoras aparentemente incapazes de chegar a modelos de negócios digitais que poderiam competir com a atração da pirataria online. Em 2012, porém, segundo o IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*), as vendas digitais e outras novas fontes de receita cresceram de forma significativa, o suficiente para compensar o declínio contínuo nas vendas de CD.

Deste modo, quando um segmento da economia começa a apresentar sinais de desgaste, alternativas começam a aparecer na busca por ações inovadoras chamada de economia criativa que, segundo Howkins (2001), são atividades as quais resultam em indivíduos exercitando a sua imaginação e explorando novos valores econômicos. As recentes transformações tecnológicas são responsáveis por uma mudança sem precedentes no modelo de produção e consumo, que culminam numa “redistribuição de papéis dentro da indústria cultural, onde o consumidor passa a ocupar papel-chave na mudança de uma economia movida a *hits* para uma economia de nichos” (ANDERSON, 2006, p. 17).

As empresas de mídia e entretenimento têm interesses, assim como as de internet e tecnologia, na criação de opções de produtos e serviços diferenciados a fim de enfrentar a avalanche de produtos e a complexidade de informações trazidas pelo mercado atual. Assim, para que as organizações continuem sendo competitivas no mercado em que atuam, faz-se necessário melhorar constantemente seus resultados e conseqüentemente os processos que as levam aos mesmos (PORTER, 1989).

Neste sentido e ainda segundo o autor, para que os negócios continuem sendo competitivos, faz-se necessário ter uma visão estratégica de longo prazo, analisar seus consumidores, competidores e o mercado em que estão inseridos, a fim de traçar os melhores caminhos para atingir objetivos e metas, bem como desenvolver ou manter a vantagem competitiva. Assume-se, neste contexto, vantagem competitiva como a forma pela qual a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo (PORTER, 1989).

Deste modo, em mercados globalizados e de novas tecnologias da informação – principalmente as digitais – as relações com os produtos sofreram alterações consistentes. A maioria das organizações anseia por produtos que estabeleçam uma forte relação com o consumidor; neste sentido a lógica do Design mostra sua importância à medida que conecta estas tecnologias com a Economia, Sociologia, Administração, entre outros. É possível perceber também ações de Design como estratégias pontuais para estabelecer uma diferenciação frente à concorrência.



Este processo incentiva uma busca por inovação, trazendo, para o usuário, inúmeros objetos novos, até então desconhecidos, que podem mudar sua maneira de viver. É neste sentido que a implantação de uma cultura voltada para o Design assume um papel de protagonista, uma vez que possui como uma de suas principais características, interligar produtos e serviços com seus consumidores e clientes em um determinado contexto ou ambiente, estabelecendo o tão desejado relacionamento produto/consumidor.

De acordo com Buchanan (2001), Design é o poder do ser humano de conceber, planejar e fazer produtos que servem para realizar seus pessoais e coletivos propósitos. Esta definição sugere que o Design é a arte de inventar e disponibilizar, com escopo universal, e o seu sentido uma forma de aplicação para a criação de qualquer produto de origem humana. O resultado deste produto, segundo o autor, não precisa ser necessariamente um objeto físico, como o resultado do Design Industrial, mas também um serviço, desde que seja “útil, utilizável e desejado”. A busca por produtos e serviços que mantenham uma forte ligação com o usuário, uma das principais áreas de atuação do Design, age na incorporação do desejo do indivíduo ao processo de concepção do produto, serviço ou artefato de maneira geral.

A fim de complementar a produção de Design, o Design Estratégico voltado à inovação cria, segundo Mozota, Klöpsch e Costa (2011, p. 145) a “diferenciação nas capacidades internas das empresas” agregando, nesta conjuntura, função, forma e símbolo ao valor do produto, serviço, comunicação e experiência. Assim, através desta questão, o Design Estratégico propõe formas de pensar maneiras de colocar o Design como participante fundamental da construção de estratégias organizacionais. Não obstante, propõe o foco não apenas na praticidade ou beleza do produto ou do serviço, mas age no todo do sistema, através de uma visão holística e integrada da experiência de usuário.

O Design, por sua capacidade multidisciplinar e transversal, pode também fornecer rápidas respostas por meio de produtos, imagens e novas possibilidades de interação. Esse fato faz do Design um protagonista dentre as demais disciplinas projetuais contemporâneas (MORAES, 2009). Agindo como um complemento ao Design, o Design Estratégico agrega valor e competitividade ao produto através da inovação seja em termos de função, símbolo ou forma. O Design Estratégico apresenta-se então, de forma a suprir os desejos dos consumidores, através de um modelo parametrizado pelo design com a produção de efeitos e sentidos que geram valor a um produto e/ou a um serviço.

Portanto, o Design Estratégico, segundo Zurlo (2010), é um sistema aberto e democrático que permite e propõe pontos multidisciplinares, trabalhando os mais variados aspectos da sociedade, sejam estes da ordem técnica, processual ou organizacional. Sua forma

descentralizada de trabalho propicia ao Design Estratégico a construção coletiva do conhecimento e projetos com maior valor transdisciplinar e interfuncional, na busca de solução para os desafios que surgem no cotidiano organizacional.

Diante deste cenário, os desafios que a maioria das organizações enfrentam, são os de incorporar as habilidades de resoluções criativas para problemas alusivos às iniciativas estratégicas através de uma análise mais profunda do perfil do consumidor contemporâneo, buscando observar sua relação entre experiência e consumo sob os aspectos de seus hábitos e interações como comprador e usuário.

Necessidade esta, que foi ampliada a partir de um novo espaço conceitual decorrente da pulverização e acessibilidade à internet, que resultou em significativas transformações na sociedade, na forma de realizar negócios, no relacionamento entre as pessoas e na aproximação de mercados. Esse novo espaço conceitual trouxe a exigência de mudanças na forma de organizar os negócios que surgem e que precisam ser modelados sob uma nova ótica, uma vez que os critérios adotados na era industrial, já não podem mais ser considerados nesta nova era do conhecimento.

Neste sentido, da mesma forma em que a internet passou a ter um significativo papel para impulsionar alguns tipos de negócios, a partir desse movimento, o conceito de modelo de negócio passou a abranger qualquer tipo de empresa. Modelo de negócio pode ser conceituado como a descrição “da lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.14).

Todavia, a inovação em modelos de negócio requer informações provenientes da gestão do conhecimento que se baseia na sinergia entre a capacidade de processamento das tecnologias da informação e a capacidade humana de tomada de decisão (MALHOTRA, 2000). Modelos de negócio e processos de gestão do conhecimento estão relacionados e variam em função da filosofia de gestão e da cultura organizacional, fazendo com que um seja alterado em função do outro (BERGERON, 2003). Neste contexto, a gestão do conhecimento define-se pela ação sistemática e intencional de captura, armazenamento e comunicação de informações essenciais aos negócios de uma empresa, visando à melhoria contínua dos processos, da atuação dos seus integrantes, objetivando uma vantagem competitiva. Isso não se restringe a uma determinada tecnologia ou fonte de informação (BERGERON, 2003).

Osterwalder et al. (2005, p. 21) então, coloca que a gestão do conhecimento cumpre um papel relevante na elaboração de modelos de negócio. O conhecimento explícito é exigido na descrição do modelo, que se origina na externalização do conhecimento, apresentando a vantagem de poder ser visualizado, comunicado, compartilhado e utilizado no ambiente

organizacional. Afirma também que “o conceito de modelo de negócio ajuda a difundir, mapear e armazenar o conhecimento sobre a lógica de criação de valor de uma empresa”.

Associado a esses fatores, um dos principais impactos nos modelos de negócio decorrentes da economia vigente, foi a ampliação de configurações de possíveis negócios, aumentando a dificuldade e a complexidade das decisões a serem adotadas pelos seus gestores (PATELI; GIAGLIS, 2004).

Desta forma, os autores Osterwalder e Pigneur (2011) acreditam que o modelo de negócios representa um importante plano para a implementação da estratégia, por meio das estruturas organizacionais, dos processos e sistemas, pois abrange as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

A literatura mostra também, que face ao contexto de constantes mudanças pelas quais passam os negócios atualmente, não adequar e adaptar um modelo de negócios identificando novos cenários de atuação, pode implicar na perda do mercado ou até inviabilizar um negócio. Por isso, as maiores habilidades de um modelo de negócios, a partir da identificação de cenários, são a capacidade de renovação e adaptação a novos contextos (LUCIANO, 2004).

A Indústria Fonográfica da atualidade encontra-se neste cenário descrito, ou seja, em um novo contexto. Está inserida nos processos ciberculturais, que teve início em meados da década de 1990, considerado um novo ciclo de evoluções tecnológicas a partir da disseminação da internet. As transformações advindas da rede alteraram diversos aspectos do mercado musical, com mudanças não só dentro da Indústria Fonográfica como também por parte dos consumidores inseridos no processo e na lógica do mercado.

É neste contexto que o Design Estratégico foi centrado na articulação das práticas internas e externas dos negócios e que o conhecimento trazido pelo design, propicia a avaliação de novos modelos de negócio a partir da identificação de cenários mercadológicos potenciais. (DORST, 2003; ZURLO, 2010; CELASCHI, 2007; DESERTI, 2007; MORITZ, 2005). Desta forma, o objeto de pesquisa da presente dissertação favorece a uma discussão, uma vez que o Design Estratégico, conforme a visão de Zurlo (2010), apresenta-se como um sistema aberto que permite e propõe pontos de vista diversos, modelos interpretativos articulados e várias perspectivas disciplinares, confrontando-se com as complexidades da sociedade, sejam elas de ordem técnica, processual ou organizacional.

Para que seja possível então o entendimento dos propósitos desta investigação, foi aplicada a perspectiva do Design Estratégico e todo seu aparato de conhecimento de forma a aproximar uma resposta à questão chave orientadora desta investigação, que pode ser descrita

da seguinte forma: **contribuições do Design Estratégico na identificação de cenários para a Indústria Fonográfica.**

Deste modo, o presente estudo abordará as definições de Design e Design Estratégico com seus devidos instrumentos de acordo com as suas utilizações. Será avaliada também a forma com que o design e sua crescente aproximação com as estratégias empresariais podem refletir positivamente com novos cenários para a Indústria Fonográfica, bem como redesenhar sua forma de inserir seus artistas com relevância na cena musical através da identificação de novos cenários ou até mesmo novos modelos de negócios em futuros estudos.

Considerando as questões expostas, o presente trabalho busca esclarecer questões como:

- De que forma ocorre a relação entre artistas, o setor fonográfico e o consumidor em tempos de compartilhamento de arquivos na Internet: como interagem esses atores?
- Quais são os processos de consumo de música, e como são interpretados e influenciados pelo mercado?
- A partir da perspectiva do Design Estratégico, quais contribuições podem ser dadas para a evolução do setor fonográfico?

Estas questões foram consolidadas através dos objetivos descritos a seguir.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de identificação de cenários para a Indústria Fonográfica a partir da abordagem do Design Estratégico.

São os objetivos específicos deste estudo:

- Avaliar as contribuições das ferramentas do Design Estratégico para a identificação de cenários.
- Analisar as contribuições do Design Estratégico na geração de cenários para a Indústria Fonográfica.
- Examinar como o Design Estratégico pode colaborar no desenvolvimento de estratégias para a Indústria Fonográfica.

### **1.1.2 Justificativa**

Uma das características percebidas por teóricos que estudam o setor da música é a velocidade de desenvolvimento de seus aspectos tecnológicos e a resultante ampliação de sua

complexidade. Exemplos incluem estudos sobre a natureza de seus produtos (PETERSON, 1990), sua evolução através da comunicação de massa (ADORNO, 2002), e sua expansão geográfica e cultural (BENNETT e PETERSON, 2004).

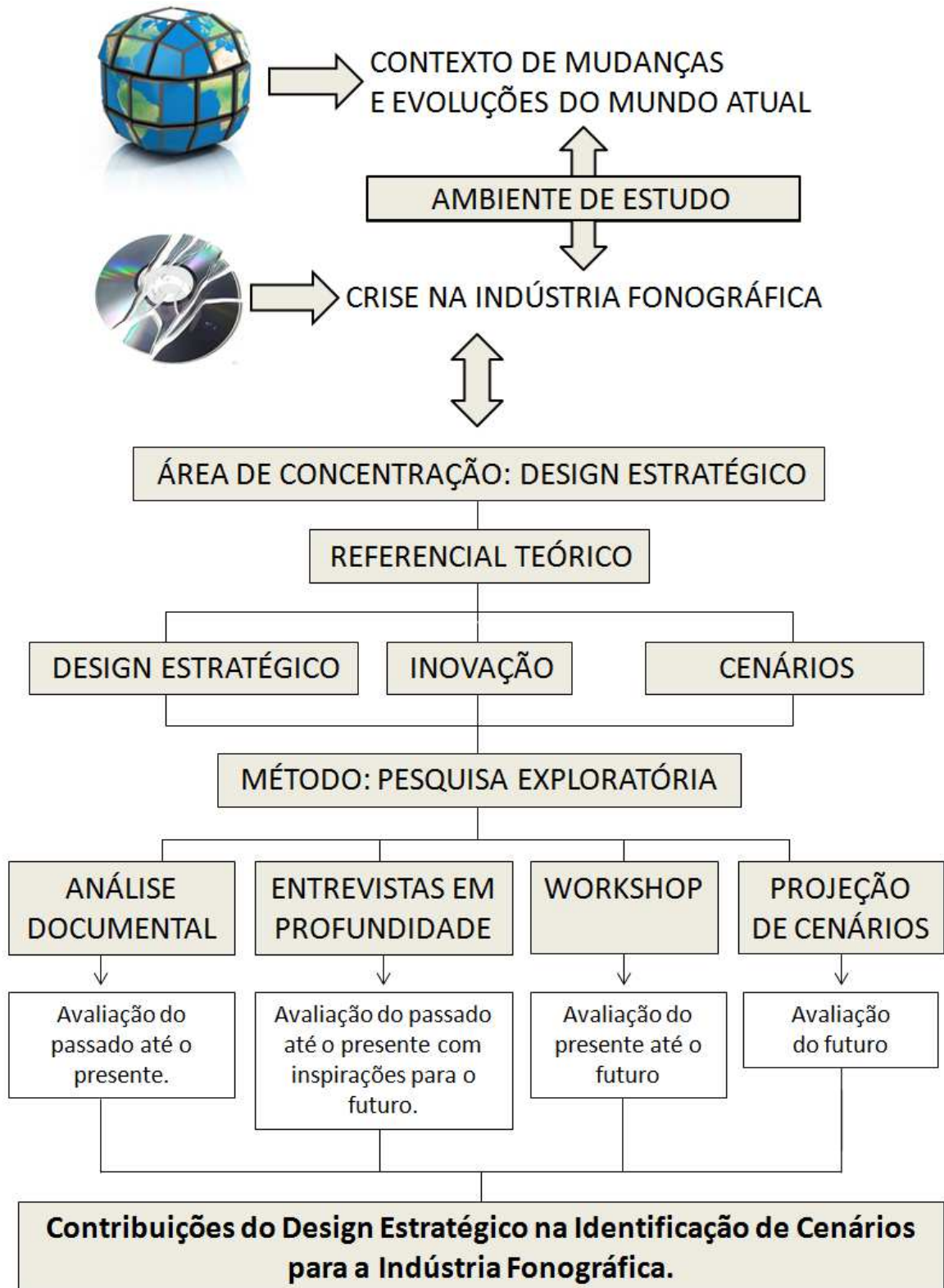
O Design Estratégico por sua vez, possibilita uma análise apropriada para o estudo da transformação na Indústria Fonográfica, pois enfoca o contexto social do sistema-produto – um composto de “produtos, serviços, comunicação e pessoas” para cenários inovadores (MERONI, 2008, p. 32). A inovação, componente das mudanças sociais que hoje impulsionam o setor da música (KUSEK e GERD, 2005), faz-se oportuna para um estudo desse setor. Além disso, o design estratégico aborda a natureza estratégica dessas atividades ao seu potencial evolutivo (MERONI, 2008). Hoje, a questão central de inúmeras publicações está inextricavelmente relacionada à viabilidade do modelo de negócios da indústria da música fonográfica (KUSEK e GERD, 2005; BENNETT e PETERSON, 2004; BERRY, 2006; BOCKSTEDT, KAUFFMAN e RIGGINS, 2005; CENITE et al., 2009; CONDRY, 2004; GRAHAM e BURNES, 2004; KINNALLY et al., 2008; GOPAL, BHATTACHARJEE e SANDERS, 2006; QUIRING, VON WALTER e ATTERER, 2008). Os movimentos para sua recuperação, voltam-se para modelos economicamente e socialmente viáveis e estratégicos – ambos tratados pelo Design Estratégico.

Com isso, o Design Estratégico busca definir e solucionar problemas em contextos culturais e colaborativos. Como será apresentado neste trabalho, o setor da música é constituído por vários segmentos cujos sistemas culturais são distintos e relevantes. Assim, o processo que leva a soluções para os atuais problemas culturais e econômicos desse setor pode ser beneficiado pela abordagem do Design Estratégico.

## **1.2 Estrutura do Trabalho**

A fim de organizar e estruturar a presente dissertação, utilizou-se do fluxo descrito no quadro abaixo, o qual relaciona todas as fases do trabalho.

Quadro 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor

Levando em consideração o cenário de mudanças e evoluções da Indústria Fonográfica, este segmento apresenta sinais de desgaste, bem como necessidade de alternativas que começam a aparecer na busca por ações inovadoras. Soma-se ainda a este cenário as novas dinâmicas de consumo da sociedade contemporânea, incorporadas aos processos de produção e utilização dos serviços em todas as suas instâncias, quando o consumidor passa a demonstrar uma empírica mudança de comportamento.

Este contexto incerto e de mudanças na Indústria Fonográfica apresenta-se como ambiente de estudo da presente pesquisa que busca uma reflexão em relação às contribuições que o Design Estratégico pode exercer na identificação de cenários para a Indústria Fonográfica.

Desta forma, o presente trabalho foi desenvolvido em 5 capítulos. Constituindo a introdução do estudo, o capítulo 1 buscou definir não apenas o problema de pesquisa, mas oferecer uma contextualização histórica que elucida a importância do presente estudo.

O segundo capítulo do trabalho apresenta a fundamentação teórica, destacando-se as teorias sobre Design, Design Estratégico, Cenários, Inovação e Modelos de Negócio. A contextualização histórica da Indústria Fonográfica também foi utilizada na compreensão de sua estrutura e dinâmica.

No capítulo 3, é descrita a metodologia utilizada para esse estudo, incluindo a definição da unidade de estudos, os processos de coleta de dados, e o método para a análise dos dados coletados. Foram examinadas também as características do método que foi utilizado para esse estudo.

O capítulo 4 foi dividido em quatro seções a fim de tornar mais clara a análise dos resultados, Na primeira, foi analisado o mercado fonográfico em relação as suas dinâmicas, através de pesquisas documentais e bibliográficas em literaturas e doutrinas especializadas, observando os acontecimentos cronológicos da cena musical brasileira, a partir do século XX. Na segunda seção foram apresentadas entrevistas em profundidade que solidificaram a relação entre as informações iniciais. Já na terceira seção, foram ponderadas as informações obtidas com base em um *workshop* realizado a luz do Design Estratégico, no qual integrou todas as análises. Por fim, na quarta seção, foram avaliados cenários para a Indústria Fonográfica pela lente do Design Estratégico.

No capítulo 5, são realizadas discussões em relação às contribuições que o Design Estratégico exerce com base nos resultados apresentados no capítulo anterior e na identificação de cenários para o objeto de estudo, a Indústria Fonográfica.

Por fim, no capítulo 5, também são apresentadas as conclusões do trabalho, discutindo os assuntos centrais do estudo, apontando as contribuições acadêmicas realizadas, e indicando estudos que podem derivar desse trabalho.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, foram trazidas diversas abordagens sobre os temas mais relevantes para as discussões que auxiliaram no desenvolvimento de uma base multidisciplinar. Estas discussões ampliaram a composição de conhecimentos sobre a inovação em modelos de negócio a partir do Design Estratégico, temas a serem discutidos neste estudo. Deste modo, foi inicialmente exposta a evolução histórica do Design, bem como o Design Estratégico como modelo de conhecimento e forma de alinhamento do tema, a partir do qual foi norteado o trabalho de investigação. Do Design Estratégico foi extraída uma série de fundamentos que constituíram o desenvolvimento do modelo para justificar o viés da inovação sobre o tema modelo de negócios.

Já o segundo tópico deste referencial teórico apresentou uma visão conceitual referente à inovação como modelo de conhecimento e geração de valor para novos modelos de negócio, trazendo reflexões sobre este tema e lançando as discussões iniciais para a apresentação das demais questões inerentes a este trabalho.

Na terceira seção, modelos de negócios foram apresentados pela lente de vários autores, que apontaram temas relevantes para seu entendimento e ampliação da discussão no qual diz respeito à inovação, de forma que se tornasse possível enquadrar sua abordagem ao foco desta dissertação.

### **2.1 Design Estratégico**

#### **2.1.1 Evolução histórica do Design**

O Design representa tanto o processo de fazer alguma coisa como o produto desse processo. O termo Design está sendo muito utilizado no século XXI, no entanto, não é uma atividade nova, pois começou a se desenvolver no Brasil em 1950, quando a palavra Design passou a ser associada à preocupação apenas com as propriedades formais dos objetos e à estética dos produtos, já que as próprias definições tradicionais da atividade do design enfatizam esses aspectos.

A exploração das diferentes fases da história do Design auxilia na compreensão dos valores básicos que envolvem a área do Design, valores estes que algumas organizações, atualmente, já desejam integrar nos seus sistemas gerenciais. Pode-se dizer que o Design existe desde os primórdios da humanidade, quando o homem, para suprir suas necessidades básicas criou produtos. A pré-história do Design situa-se na Inglaterra com a emergência da

padronização da produção. Foi quando houve a dissociação da concepção do objeto de sua manufatura, que até então, estava incorporado às habilidades de um indivíduo, o artesão (MOZOTA, 2003).

A mecanização imposta pela Revolução Industrial, época em que houve a transição para novos processos de manufatura no período entre 1760 e 1840, gerando a transição de métodos de produção artesanais para a produção por máquinas, possibilitou a reprodução, em série, de artigos úteis e baratos. Como relata Hosbsbawn (1982, p.69), para os comerciantes, a “única lei era comprar no mercado mais barato e vender sem restrição no mais caro”. Em vista disso, e por ser a mão-de-obra despreparada e mal-remunerada, os produtos não tinham qualidade.

Neste momento, era difundido um estilo de vida e de progresso diferentes, propondo um novo conceito de sociedade e cultura. Muito mais que uma mostra de produtos comerciais, disseminava uma cultura por meio da apresentação real das novas propostas, que, segundo Denis (2000), difundia o hábito do olhar como estímulo ao consumo.

Essas novas propostas eram consideradas, por muitos, como loucuras estéticas, consequências da produção em série das grandes indústrias. Denis (2000), Bürdek (1999), Pevsner (1995) e Droste (1994) atribuem ao educador, historiador e filósofo inglês John Ruskin, a luta contra a produção industrial dos objetos. De acordo com Heskett (1998), Ruskin afirmava que os produtos simples e utilitários concebidos faziam parte da cultura materialista e dos processos de produção em massa, diferentes, portanto, dos produtos europeus baseados nas tradições artesanais. Segundo Denis (2000), esta crítica era voltada contra a falta de qualidade, e contra a falta de arte e de estética, vício que marginalizava o trabalhador, desqualificando-o sistematicamente e levando-o a uma participação apenas pontual na fabricação do produto.

De acordo com Mozota (2003), a cadeira de Michael Thonet (Figura 1), concebida em 1859, foi o primeiro exemplo de transferência de conhecimento e técnicas inovadoras de outro campo do conhecimento para o *Design*. Na intenção de padronizar este movimento inicial, aboliu-se a beleza do objeto feito pelo artesão, dando lugar à tecnologia. O diferencial deste produto, foi o processo de fabricação inovador, não na sua forma, mas ao moldar barras e pranchas de madeira maciça por aquecimento que permitiu sua produção em série a baixos custos. Foi, também, o primeiro mobiliário na história a ser produzido, e entregue completamente desmontado.

Figura 1 – Cadeira de Thonet, modelo 214



Fonte: Thonet Chair (2011); ANTAR (2011)

Conforme Pevsner (1995, p.6), William Morris, designer e escritor, foi um dos primeiros a entender que “os fundamentos sociais da arte tinham ficado mais inconsistentes com a revolução industrial” e que é impraticável a separação de “arte, moral, política e religião”. De acordo com Denis (2000), Morris, seguindo as ideias de Ruskin, funda a primeira unidade de produção inspirada no princípio organizador do *Design* da Morris & Company, de 1875. Integrando projeto e execução, buscava autonomia com flexibilização na produção e na comercialização. Mozota (2003) afirma que Morris produziu pela primeira vez artefatos que combinavam forma, função e decoração.

Desta forma, no século XIX, Morris funda o movimento *Arts and Crafts*, o primeiro movimento opositor à industrialização, cuja filosofia “girava em torno da recuperação dos valores produtivos tradicionais defendidos por Ruskin” (DENIS, 2000, p.73). Para Bürdek (1999), era um movimento de reforma social e de inovação de estilo. Segundo Niemeyer (1997), o movimento foi decisivo para o futuro do design, e para Pevsner (1995, p.8), contribuiu “para uma renovação do artesanato artístico e, não das artes industriais”, uma vez que “os integrantes do movimento buscavam promover uma maior integração entre projeto e execução, uma relação mais igualitária e democrática entre os trabalhadores envolvidos na produção [...]” (DENIS, 2000, p.75).

No final do século XIX, as preocupações sociais e ambientais eram defendidas por poucos. Desta forma, Morris foi derrotado pela força econômica que comandava a industrialização. Nesta época, a preocupação era aliar arte e indústria, e procurar dar beleza aos produtos fabricados em série.

Já para Azevedo (1991), após um século, surge o conceito do homem moderno e a necessidade de romper com o passado. São feitos questionamentos sobre o novo mundo da indústria e criam-se diversos movimentos que influenciam o Design. Modernamente, a atividade do designer não concebe o trabalho individual. O Design é essencialmente uma profissão de cunho interdisciplinar e que ocupa seu lugar em organizações assumindo diversas responsabilidades na adaptação de produtos realizados em série.

Na passagem do sistema artesanal para o industrial, o Design sofre influências de diversos movimentos, como o *Arts and Crafts* e o *Werkbund*, fundado em 1907 que consistia em uma associação de artistas, mestres de oficinas, artesãos e industriais dedicados a desenvolver a aliança entre arte, indústria e artesanato, com o intuito de criar estilos mais simples voltados à produção industrial de qualidade. Entretanto, é na Bauhaus que a ideia de transformar o artesão em produtor em série encontra sua maior expressão, com projetos desprovidos de ornamentos e de fácil execução pela máquina.

A Bauhaus foi uma escola pioneira do design fundada em 1919 por Walter Gropius, em Weimar, Alemanha, que defendia a ideia de que a arte poderia ser funcional, ou seja, a forma é definida pela função. Passou por Dessau e Berlim, onde funcionou até 1933, quando foi fechada pelo governo nazista. Segundo Droste (1994), sem estilo, o estilo Bauhaus transformou-se num conceito, num chavão internacional, que ainda hoje exerce influências no que tange ao seu processo histórico (décadas de 60 e 70) tanto nas áreas de trabalho e oficinas, quanto nas investigações críticas.

Ludwig Mies Van der Rohe, seu último diretor, dissolveu a escola de Berlim em 1933, pouco depois da tomada de poder pelos nacionalista-socialistas e sob sua forte pressão. No entanto, Mozota (2003) afirma que esta filosofia foi transportada para os Estados Unidos, para onde muitos dos fundadores da Bauhaus emigraram, incluindo Walter Gropius (em 1933). Sua influência propagou-se para além da Bauhaus, por meio de seus ensinamentos na Universidade de Harvard e na Nova Bauhaus em Chicago, e culminou no desenvolvimento da cultura da Arquitetura Vertical Americana, a qual privilegiava o conhecimento científico e lutava contra os ornamentos, consolidando assim o pensamento modernista centrado na razão.

Segundo Mozota (2003), o Design tornou-se profissão nos Estados Unidos em 1930. No contexto da crise econômica de 29, as manufaturas rapidamente tornaram-se cientes do papel do *Design* de produto no sucesso comercial. Os primeiros designers são consultores autônomos que criavam com finalidade comercial, permitindo a convergência entre o industrial e o criador, que adaptava a forma para a moda vigente. A isso se denomina *Styling* (que projeta apenas a forma final do produto), ou seja, o estilo, duramente criticado pelos

designers. Diferentemente da Bauhaus, que criava produtos para a indústria sem referência no mercado, o *Styling* americano considera Design como um esforço do grupo que objetiva relançar produtos criando uma forma mais ajustada às necessidades do consumidor.

De acordo com Mozota (2003), a Bauhaus e o *Styling* formaram os pioneiros dos designers autodidatas (arquitetos e artistas), que estenderam suas influências para a indústria e o mercado de outros países. Foi quando instaurou-se, no Brasil, a formação acadêmica entre os anos 50s e 60s, o que explicaria a diversidade de currículos do curso de Design cuja formação pode estar voltada às artes, ou à escola politécnica, e à diversidade dos conceitos e aplicações do Design.

No entanto, a maior evolução desde 1990, tem sido a relação entre Design e tecnologia. O designer pode agora trabalhar com a aparência externa sem ser controlado pela sua estrutura interna. “Design, arte e artesanato têm muito em comum e hoje, quando o Design já atingiu certa maturidade institucional, muitos designers começam a perceber o valor de resgatar as antigas relações como o fazer manual” (DENNIS, 2000, p.17).

Segundo o autor, a conceituação tradicional do Design difere do artesanato pelo fato de que o designer projeta e o artesão produz mecanicamente e, de preferência, produzindo em série. Neste sentido, assim como ocorreu durante a Revolução Industrial, com a produção em série, é necessário analisar e gerir os processos de produção. De acordo com Niemeyer (1997), o Design passa a representar um processo e, para tanto, precisa ser gerenciado.

### 2.1.2 Caracterização do Design

Para que se possa refletir em relação à gestão no Design, é importante entender, além de sua evolução histórica, a sua etimologia. Niemeyer (1997) menciona que a palavra inglesa Design deriva do verbo latino *designo*, cujo sentido é designar, indicar, representar, marcar, ordenar, regular. Design significa então projeto, configuração, distinguindo-se da palavra *drawing* – desenho, representação de formas por meio de linha e sombra. Essa distinção também ocorre no espanhol, porém, não no português.

De acordo com Strunck (2007, p.16), “Antonio Houaiss uma vez sugeriu que fosse utilizado o termo projética, no entanto este não foi bem aceito e assim durante anos permaneceu a expressão desenho industrial”. Contudo, isso gerou uma série de equívocos, pois desenho refere-se a um meio de expressão e não à concepção, e quando se coloca a palavra industrial, possibilita-se confundi-la com desenho técnico.

Não é só a confusão da terminologia que gera dúvida na área do design. Conforme pesquisa realizada por Geraldine Witter, “Desenho Industrial é atividade científica de projetar, integrando várias áreas de conhecimento, bem como estabelecendo relações múltiplas, para a solução de problemas de produção de objetos do qual tem por alvo final atender as necessidades do homem e da comunidade” (NIEMEYER, 1997, p.23)

Todavia, as primeiras conceituações de Design o modelam como ferramenta operacional, sem dar ênfase ao seu caráter estratégico. Como exemplo, pode-se citar Magalhães que, na década de 80, define Design como:

Uma atividade de projeto que consiste em determinar as propriedades formais dos objetos a serem produzidos industrialmente. Por propriedades formais entendem-se não só as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais do objeto. (MAGALHÃES, 1995, p.18)

Este conceito continuou em exercício no Brasil até meados do ano 2000, apesar da literatura nacional pregar práticas mais reflexivas, o que retardou as ações sistêmicas que o Design vinha realizando em outras culturas. Outra definição traz o campo do design mais próximo da indústria e do mercado:

O serviço profissional de criação e desenvolvimento de conceitos e especificações otimiza a função, valor, e aparência dos produtos e sistemas de benefícios mútuos de ambos, usuários e manufatura. (MOZOTA, 2003, p.3)

A definição apresentada defende a capacidade do designer de gerar sinergia entre o mundo industrial, o tecnológico, e o mundo dos consumidores. Cabe ressaltar também que o designer não trabalha sozinho e necessita de outras áreas para concluir na íntegra um projeto.

A dificuldade já começa na própria delimitação profissional; no entanto, novos autores sabem da importância do pensar estrategicamente. Schulmann (1994, p.34) menciona que “ser um criador industrial implica, portanto, na necessidade de saber organizar os dados de uma nova maneira, de ter aptidão de sair dos esquemas analíticos tradicionais”.

Portanto, mais do que a criação de novos produtos, a profissão de designer compatibiliza, também, os fatores ligados às técnicas, ao planejamento e aos fatores humanos para a resolução de problemas. Por isso, a formação em Design em um âmbito mais completo seria essencial.

Na visão empresarial, a novidade, segundo Deschamps e Nayak (1997, p.39), é a percepção de que:

- Design vai além do estilo;

- Design está se tornando crítico para um número cada vez maior de indústrias;
- Design transmite qualidade e aumenta a margem de lucro;
- Design pode e precisa ser administrado.

A palavra design, no entanto, pode apresentar variações no seu significado, dependendo do contexto na qual ela se insere. Por esse motivo, é importante trazer o posicionamento de algumas referências no que tange essa definição. Todavia, tais conceituações são apresentadas por algumas fontes, não sendo objetivo dessa seção tornar uma discussão mais aprofundada sobre o significado e objetivo do termo, mas sim apenas contextualizar de forma mais abrangente um dos pilares que sustentam o presente trabalho.

Para o ICSID (International Council of Societies of Industrial Design), o design tem como objetivo estabelecer as diversas dimensões de qualidade presentes em objetos, processos, serviços e seus sistemas durante todo o seu ciclo de vida. Neste sentido, o design torna-se fundamental para a inovação de tecnologias mais voltadas às pessoas, bem como para o intercâmbio cultural e econômico (ICSID, 2012).

Segundo Flusser (2007), a palavra design pode ser um substantivo ou verbo. Como substantivo, de acordo com o autor, pode ser considerado como sendo plano, propósito, intenção entre outros substantivos. Como verbo, o autor propõe o significado como sendo simular, planejar, projetar entre outros.

Para Krippendorff (1989), o design tem como objetivo construir algo que tenha algum significado, ou seja, “*make sense of things*”, proposto pelo autor. Nesse sentido, é possível considerar o design como uma ação de produzir e projetar algo que apresente um significado. É com base nessa consideração que esse estudo será conduzido.

Esse conceito para o design vem sendo refletido desde a fase pós-industrial. Antes desse período, o design tinha a atribuição de somente produzir algo atrativo e funcional, porém hoje desenvolve projetos que vão além da estética e de suas funcionalidades.

Segundo Cardoso (2008), o período da Revolução Industrial envolveu a reorganização do processo produtivo dividindo o projeto e a produção, o que antes era realizado por uma mesma pessoa. Nesse desenho, segundo o autor, cabia ao designer desenvolver um projeto, ao gerente supervisionar a produção e a um grupo de operários executarem a tal atividade.

Segundo Bürdek (2006), através da Escola Hochschule Für Gestaltung, na área do design de produto, por exemplo, era dado o início a projetos, cujos produtos eram vistos de uma forma mais integrada, ou seja, com um olhar mais como sistema. Nesse sentido, o design já apresentava um novo formato, através de métodos e processos criativos para o desenvolvimento de produtos, conforme Bürdek (2006).

O período pós-industrial, por conseguinte, trouxe alguns movimentos, dentre eles o escopo das atribuições do design com o objetivo de desenvolver produtos que ultrapassassem a sua simples função (CARDOSO, 2008). Por exemplo, na atualidade, uma das atribuições do profissional em design consiste em projetar significados de forma a agregar valor aos produtos. Segundo Verganti (2009), os consumidores não compram mais produtos e, sim, significados. Conforme Mozota et al. (2011), a criação de objetos bonitos é secundário para o design, sendo fundamental abordar as questões como negócios, servir clientes e gerar valor.

Além disso, de acordo com Celaschi e Deserti (2007), percebe-se o envolvimento do designer na transformação de um simples produto em mercadoria. Para o autor, o produto está relacionado com a simples produção e a mercadoria está envolvida no processo de consumo e mercado que esse produto atinge. Sendo assim, é possível afirmar que cabe ao design tornar esses dois pilares, produção e mercadoria, de forma equilibrada.

Para Moraes (2010), cabe aos designers o desafio de transformar uma atuação mais técnica para um universo desconhecido dos atributos intangíveis e não materiais dos bens de produção industrial.

Segundo Freire (2009, p.37), “o papel do usuário (e de suas necessidades) no processo de design foi modificado”. O usuário, segundo a autora, deixa de ser algo despercebido para ser o foco, cujas necessidades são percebidas e cuidadas para serem atendidas. A inclusão do usuário nesse processo torna-se o design centrado no usuário.

É por esse motivo que o cenário atual, segundo Moraes (2010), cada vez mais complexo e dinâmico, impulsiona para um mercado com base na diferenciação pelo design e inovação. A exigência hoje é de que tudo seja projetado de forma a aumentar ainda o significado dos produtos e serviços (MORAES, 2010).

Nesse sentido, o design não deve ser envolvido apenas na funcionalidade de um produto, ou seja, no seu lado tangível, mas sim abranger o significado e as experiências que o mesmo oportunizará (CARDOSO, 2008; CELASCHI e DESERTI, 2007).

De acordo com Moritz (2005) e Celaschi e Deserti (2007), o design também projeta processos e sistemas que agregam valor e que estão por trás das experiências.

Esses diferenciais, ou seja, o valor agregado aos produtos e aos serviços, tornam as empresas cada vez mais preocupadas em se destacar frente ao mercado concorrente. As organizações necessitam surpreender seus clientes de forma a atender às suas expectativas quanto aos produtos ou serviços ofertados. Segundo Moritz (2005) e Celaschi e Deserti (2007), o design está envolvido na construção de estratégias desde a concepção da ideia até a finalização de um projeto.



Pode-se perceber, portanto, o design como sendo um articulador de diversas frentes conduzindo para a construção de algo de valor, o que Zurlo (2010), considera a geração de um efeito de sentido. Segundo o autor (2010, p.2), este resultado torna-se em “sistemas de oferta mais do que em soluções pontuais, um produto-serviço mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia.” Para Cautela e Zurlo (2006), tal articulação, denominada sistema-produto, e que será mais aprofundada na seção 2.3.1, envolve o processo projetual dos produtos, serviços, comunicação e das experiências que as empresas constroem para dar forma às suas estratégias.

Deste modo, o Design não é somente estilo ou adição externa de um toque estético ao produto, pelo contrário, um bom profissional tem como objetivo realçar a experiência física e funcional do consumidor durante a vida útil daquilo que comprou. Para Martin (2009, p.58), “Design não é somente fazer coisas bonitas; é também fazer com que as coisas trabalhem maravilhosamente bem”, é, portanto, trabalhar com o Design Estratégico.

Desta forma, em função da complexidade do mercado atual, o Design Estratégico apresenta-se, atualmente, de forma a suprir os desejos dos consumidores, projetando para a produção de efeitos e sentidos através de concepções e análises matriciais, os quais geram valor a um produto e/ou a um serviço com aplicabilidade no panorama dos negócios (MARCONDES, 2008). Celaschi (2007) sugere que a mercadoria contemporânea é um conjunto de bens ou produtos que cercam os indivíduos e que constituem o mercado, é o local ou o processo através do qual ocorrem as escolhas e se estabelecem as condições de consumo.

O Design Estratégico passa a ser entendido então como uma atividade que envolve pessoas com competência projetual (ZURLO, 1999), que estejam apoiadas em práticas de gestão para formular e desenvolver estratégias para uma determinada empresa. Esta atividade combina o Design, a gestão e a comunicação, sendo que a última estabelece a forma com que a empresa dialogará com o mercado e com a sociedade. Ao longo do percurso, soluções flexíveis podem ser construídas e adaptadas ao conjunto de situações que compõe um determinado cenário apresentando respostas adequadas ao contexto através da utilização dos recursos disponíveis.

Na visão de Zurlo (2010), o Design Estratégico apresenta-se como um sistema aberto que permite e propõe pontos de vista diversos, modelos interpretativos articulados e várias perspectivas disciplinares, confrontando-se com as complexidades da sociedade, sejam elas de ordem técnica, processual ou organizacional. Este olhar descentralizados propicia uma construção do conhecimento e uma valorização dos projetos que se apoiam na transdisciplinaridade, considerando a interfuncionalidade dos segmentos mercadológicos e

utilizando-se relações interorganizacionais para pensar soluções a esses mesmos desafios que surgem. A palavra, segundo o autor, dá conta de outras tantas abordagens (no que se refere a operações, ferramentas e modelos para a construção de conhecimento) e manifesta-se teórica e praticamente incluindo outros termos como *Design*, *Design Thinking*, *Design Strategy*, *Design Direction*, *Business Design*, *Design Research*, *Design Management*, etc., sendo que todas as expressões apresentam alguma sobreposição com o funcionamento e os princípios do Design Estratégico (ZURLO, 2010).

No âmbito dos negócios, o Design Estratégico, opera tanto num ambiente interno quanto externo, de forma a cercar o problema e oferecer possibilidades de resolução a partir do todo. É importante considerar também que o design estratégico surge pela aplicação de um pensamento sistêmico que dá condições de aproximar arte – expressa pela criatividade – e técnica e também indivíduos, sociedade e empresas, criando cenários e incentivando a formação de redes de inovação. Por meio dessa coletividade de pensamento, que por sua vez é traduzida na produção de valor para clientes, parceiros, colaboradores e demais *stakeholders*<sup>3</sup>, o Design Estratégico tem uma capacidade própria de habilitar um processo dialógico entre vários atores. Neste sentido, Zurlo traz como característica própria um agir estratégico como causa e efeito de um processo coletivo e interativo que pode modificar a realidade (ZURLO, 2010).

Essa realidade modificada pelo agir estratégico, por conseguinte, vem expressar-se de formas diversas, como na inserção de uma marca ou um produto no mercado, ou no alcance da harmonia no seio de uma comunidade, ou na presença sistemática de produtores rurais exercendo atividade comercial regrada em centros urbanos; ações concretas que representam visivelmente a estratégia tomada. Em outras palavras, o objetivo do Design Estratégico é dar forma à estratégia, concretizada num sistema-produto, que para Celaschi trata-se de projetar a forma completa do produto, de seu processo de comunicação com o mercado e do modo como tal produto chegará ao consumidor (CELASCHI, 2007). Também pode ser dito, segundo o autor, que explicitar o modelo de gestão adotado por algum negócio e ajudar a definir sua identidade, fazem parte do quadro prático de responsabilidades do Design Estratégico.

Zurlo (2010) acrescenta que o Design Estratégico atua em outros aspectos que afetam os comportamentos e a motivação das pessoas, bem como no estilo da relação, o que pode agir diretamente na percepção das razões de um negócio. Explicitar o modelo adotado por algum segmento, para o autor, é projetar uma dimensão cultural que ativa o ambiente como

---

<sup>3</sup> Uma pessoa ou grupo que tem um investimento, a participação ou interesse em algo, como uma empresa ou indústria. Fonte: English Dictionary (2013). Disponível em: [www.dictionary.com](http://www.dictionary.com). Acesso em Outubro/2013.

um processo que capacita pessoas a compartilhar o sentimento de união (ZURLO, 2010). O Design, colocado em continuidade e familiaridade com um segmento de negócio, pode colher externamente e difundir internamente sinais de mudança da sociedade, da cultura, do mercado e da tecnologia. Mais que isso, o autor garante que o Design tem capacidade de comunicar de maneira clara tais sinais e auxiliar a superar barreiras inerentes ao modelo adotado, de forma a atualizá-lo.

Paralelamente, Celaschi (2007) assevera que o contexto contemporâneo é caracterizado pela hiperproliferação dos bens produzidos na indústria e pela superioridade da oferta em relação à demanda, mas deixa claro que não se pode referir somente a bens tangíveis, mas inclui aí “todas as formas de bens tangíveis, serviços e experiências”. Assim, acredita que o Design possa contribuir com condições de oferecer valor para a cadeia de forma amplificada, atestando que o Design constitui-se uma prática que, sem o suporte do conhecimento mercadológico, acaba sendo confundida com uma técnica ou com uma arte. Celaschi (2007) também entende que o Design tem capacidade de “criar valores tanto para a empresa produtiva quanto para o consumidor”. O autor sustenta que a gestão dos processos que levam a satisfação ao consumidor por meio da produção de mercadorias – que podem ser objetos, serviços, experiências – deve ser encarada como um “problema de forma”. Dessa maneira, o Design, segundo este autor, tem um conjunto de conhecimentos capitalizados em torno da capacidade de intervir nesse processo, permitindo resolver o “problema de forma” dando “nova forma” ao conjunto das características que qualificam o valor dos bens, transformando-os em mercadorias contemporâneas (CELASCHI, 2007).

Zurlo (2010) entende por sua vez que o design desenvolve técnicas especiais que permitem simular situações espaço-temporais da organização no ambiente de forma a prever problemas e desenvolver soluções colaborativas, através de representações mentais expressas pela linguagem e pelas capacidades inerentes ao design e ao designer.

A primeira é a capacidade de “ver”. Trata-se de um ato criativo de observação dos fenômenos para além do que é visível, uma capacidade de leitura orientada dos contextos e sistemas. Nesta capacidade se apresenta o *briefing*, um dos instrumentos do Design pelo qual sua experiência técnica permite ver selecionando os aspectos de novidade do que está sendo visto, ou orientando sua visão sobre os objetivos que estão sendo colocados. Saber “ver”, para Zurlo (2010), é captar as necessidades tácitas e veladas das pessoas e, muitas vezes, transformá-las em oportunidades de inovação. No campo organizacional, segundo o autor, a

capacidade de saber “ver” contempla entender com profundidade os *frameworks*<sup>4</sup> de quem deve compreender e, então, decidir, no que tange ao processo estratégico. Portanto, o “ver” se refere a entender como funcionam esses “filtros culturais”, selecionando-os e dando sentido.

A segunda capacidade relaciona-se diretamente com a primeira. Na capacidade de “prever” se observa para alimentar a criação de futuros possíveis, tal como na estratégia. “Prever” é a capacidade de antecipação crítica do futuro, filtrando-se conscientemente ao conhecimento e à informação para avaliar a viabilidade (tecnológica, econômica, sócio-ambiental). Pode ser uma atitude ou sensibilidade, segundo o autor, de captar sinais fracos de mudanças nos comportamentos, preferências, aparências ou orientação dos projetos em cenários onde se pode exercitar. O cenário é o instrumento pelo qual se “cria um ambiente no qual os consumidores lidam imaginariamente com os produtos” – tangíveis ou intangíveis (BEST, 2006). Para o autor, a capacidade de “prever” está intimamente ligada à importância que se dá à criatividade dentro de um negócio.

A capacidade de “fazer ver” é uma ferramenta que acelera a tomada de decisão, pois torna visível o que é possível. É a capacidade de visualizar cenários futuros, apresentando novas ideias em diferentes níveis de abstração e apoiadas por instrumentos retirados de outros modos de representação. Pode ser com o auxílio de uma imagem carregada de significado, ou de um protótipo. Este último, por sua vez, é um instrumento largamente utilizado, pois se faz imediatamente compreendido pelos tomadores de decisão dentro de um negócio, uma vez que permite aprender o que se cria e também desenvolver o papel que terá, a estratégia proposta e o Design propriamente dito (ZURLO, 2010).

Diante deste cenário, o Design, além de considerar o consumidor, manifesta uma cobrança em relação à criatividade, que é inerente à profissão, pois é ela que projeta artefatos criativos. Desta forma, os empresários perceberam a questão da globalização, bem como da concorrência mercadológica inserida neste contexto, e com isso, começam a enxergar no Design um fator de distinção de seus produtos e serviços, ou seja, passaram a almejar realizar produtos e serviços que se diferenciem pela criatividade em algum âmbito.

De acordo com Löbach (2000), a criatividade do designer se manifesta quando este, baseando-se em seus conhecimentos e experiências, for capaz de associar determinadas informações de um problema, estabelecendo novas conexões entre elas. A originalidade do

---

<sup>4</sup> Frameworks são, para Zurlo, quadros culturais, “filtros que dão sentido à realidade e são compostos de conhecimento social e cultural e das crenças, construídos ao longo do tempo e dependentes do contexto” (ZURLO, 2010).

designer, para conceber produtos inéditos, deve-se à necessidade cada vez maior da inovação como arma para um mercado competitivo.

No atual contexto competitivo de mercado, de acordo com Bezerra (2011), as empresas que não forem capazes de se reinventar constantemente, bem como quando se fizer necessário, rapidamente ficarão obsoletas face às nuances do mercado contemporâneo. Se esta diferenciação alcançar os objetivos traçados, ela provavelmente trará atenção. Se a atenção tiver sucesso, trará por consequência aceitação, bem como e se houver aceitação, existe uma tendência de que haverá fidelização. Neste sentido, através de processos de inovação e de sua capacidade específica de resolução de problemas, o *Design Estratégico*, mostra-se como uma fonte de produção de soluções inovadoras quando “produtos” e “serviços” dos quais não são analisados como elementos separados, mas sim como um conjunto integrado, denominado Sistema Produto Serviço (PSS – *Product Service System*) (MERONI, 2008).

A busca por soluções ocorrem, segundo Morelli (2001), a partir da adaptação das ferramentas e metodologias de outras disciplinas para a disciplina do Design em função das novas atividades que agora fazem parte do processo de Design, desenvolvidas durante o processo de criação de um PSS. Sistema este, que busca definir o que fazer com o objeto. Para tanto são avaliadas as funções, as interações, as funcionalidades, os fluxos e onde ocorrem os processos para a definição deste objeto.

O PSS vai além dos conceitos de Design Estratégico e de desenvolvimento de produto. Enquanto o Design Estratégico preocupa-se com o aspecto da ideia (*concept*) sem muita ênfase na parte operacional e técnico-produtivo, o desenvolvimento de produto consiste na operacionalização do produto. Segundo Moraes (2010), o PSS, que será melhor discutido a seguir, engloba ambas as partes, a partir do projeto do produto culminando no projeto do serviço.

### 2.1.3 Sistema Produto Serviço – PSS

As avaliações do PSS buscam substituir as soluções centradas no produto, reestruturando a maneira de satisfazer o consumidor através da associação do bem físico e serviços. O PSS apresenta serviços associados ao produto com a função de desmaterializar o consumo de produtos através da satisfação do consumidor.

De acordo com Borba e Reyes (2007, p.4), “a expressão sistema-produto agrega a expansão do conceito ao aliar os serviços e a experiência ao processo de sua utilização”. Nesse sentido, o foco do design antes alimentando a inovação focada em produto ou serviço, é

alterado para uma estratégia de design envolvendo todo o sistema-produto focada em soluções.

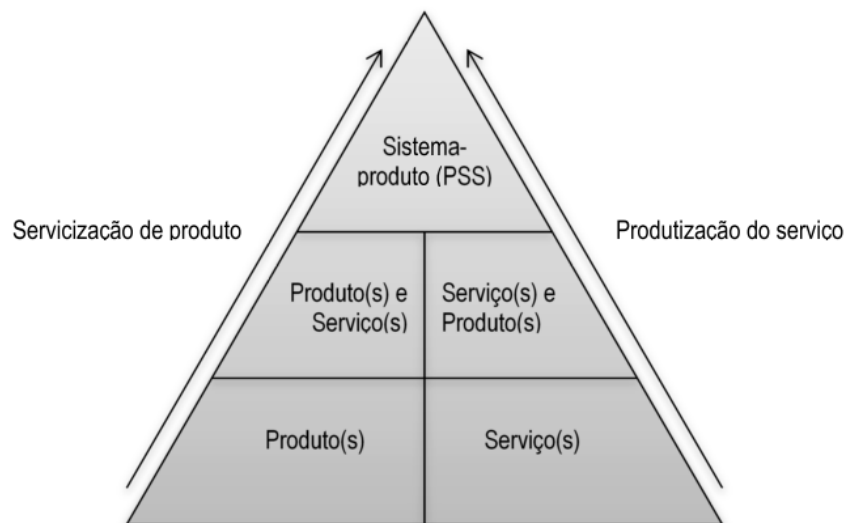
Segundo Baines et al. (2007, p.3), o PSS “é uma oferta de produtos e serviços integrados que oferece valor no uso. Além disso, o PSS está diretamente relacionado com a entrega dessa oferta atendendo às exigências dos usuários com o objetivo de reduzir o impacto no meio ambiente (BAINES et al., 2007; MONT, 2002).

Para uma melhor compreensão do posicionamento do PSS, Baines et al. (2007) trazem um comparativo de como os produtos e serviços eram considerados pelos usuários. Antes, de acordo com os autores, as pessoas relacionavam produtos de forma distinta dos serviços. Porém, nos últimos anos, a visão dos usuários estava sendo para “servicização” de produtos e para a “produtização” de serviços. Nesse sentido, é possível perceber que houve uma nova percepção por parte dos usuários no sentido de aceitar essa nova oferta de forma integradora.

Morelli (2006) considera “servicização” como sendo a evolução da identidade de um produto, cujo material do mesmo torna-se essencial para o serviço. Ainda para o autor, “produtização” é vista como sendo a evolução do componente dos serviços para inserir um produto ou um novo componente do serviço para ser comercializado como um produto. Através dessa definição é possível perceber a integração de produto e serviço contemplando uma única proposta.

Como forma de sintetizar essa nova oferta, Baines et al., (2007) propõem a ilustração (Figura 2), que contempla a transição dos produtos e serviços para o PSS.

Figura 2 – Transição dos produtos e serviços para PSS



Fonte: Baines et al. (2007) adaptado pelo autor

Segundo Morelli (2006) o papel dos designers no processo de definição do sistema-produto é fundamental para tornar uma solução atrativa e eficaz. Enquanto para Meroni (2008), o foco dado pelo design estratégico nesse processo projetual conduz à inovação das empresas.

O PSS apresenta então, uma estratégia de inovação, redirecionando a venda de produtos físicos para a venda de sistemas de produtos e serviços que juntos são capazes de atender as necessidades dos clientes (UNEP, 2004). Esta estratégia destaca-se por apresentar um modelo de negócios diferenciado dos demais modelos de negócios tradicionais (MANZINI e VEZZOLI, 2003). Como modelo de negócios tradicionais entende-se a produção sob encomenda, em lotes e contínua onde o produto é a prioridade e de propriedade do consumidor. Já no PSS, podem ocorrer mudanças nos processos produtivos sendo necessário analisar passo a passo cada etapa do ciclo de vida do produto, com o intuito de mudar o estilo de vida do consumidor ao oferecer a satisfação em utilizar um produto/serviço e não em adquiri-lo.

A utilização do produto por parte do consumidor pode ser caracterizada pelo uso de adquirir um produto com serviços extras, ou seja, o cliente adquire um produto o qual torna-se propriedade do consumidor e ao mesmo tempo utiliza-se de serviços que agregam valor ao bem. Os serviços estão sendo cada vez mais considerados importantes para as empresas. Sakao e Lindahl (2009) destacam que com a inclusão de diferentes tipos de serviços que ofereçam personalização para gerar soluções otimizadas para o consumidor, pode trazer oportunidades econômicas. As empresas estão, segundo os autores, estrategicamente voltando-se para a venda de produtos para a prestação de serviços.

Outra categoria do PSS pode ser verificados junto à venda da utilização de produtos incorporando o serviço, também agregando valor ao produto. Neste caso, o produto é de propriedade da empresa que oferece o mesmo, assim como os serviços. Este tipo de oferta de produtos e serviços faz com que o consumidor tenha menos responsabilidades sobre o produto. Este modelo de negócio acaba desmaterializando o consumo de produtos, onde o consumidor utiliza o mesmo somente nos momentos que necessita e a organização, que possui a propriedade deste produto pode disponibilizá-lo à diferentes consumidores diversas vezes.

Cabe ressaltar que o PSS busca desmaterializar o consumo de produtos e com isso oferece a solução para uma determinada necessidade do consumidor. Para Yang et al. (2010), o PSS mais pesquisado e utilizado atualmente é o que acrescenta um serviço ao produto quando o produto pertence ao consumidor e a empresa presta serviços que agregam valor ao produto.

No contexto do PSS, abranger todo o sistema de um modelo de negócio somente será possível quando diferentes atores se unem para resolver problemas comuns (MORELLI, 2006; KRUCKEN; MERONI, 2006). Uma única empresa não consegue contemplar todos os aspectos do ciclo de vida de um produto, assim como dos serviços. De acordo com Manzini (2002), “considerar o ciclo de vida quer dizer adotar uma visão sistêmica de produto, para analisar o conjunto dos inputs e outputs de todas as suas fases, com a finalidade de avaliar as consequências ambientais, econômicas e sociais”. Neste caso, o conceito de ciclo de vida refere-se às trocas (interação) entre o ambiente e o conjunto dos processos que acompanham o início e o final de um produto. Neste cenário, será necessário incluir atores que tradicionalmente são considerados fora da cadeia de produção como, por exemplo, parceiros de infraestrutura, os quais podem compartilhar tecnologias ou até mesmo um parceiro de desenvolvimento, o qual desenvolve o produto conforme sua experiência.

Para que o PSS seja bem sucedido, é preciso avaliar constantemente as relações entre os atores envolvidos, visando oferecer aos consumidores a combinação certa de qualidade, custos, sustentabilidade e outros recursos necessários para a satisfação dos mesmos (YANG, 2009). O maior desafio é envolver os atores interessados em modelos de negócio como este (BAINES et al., 2007; KRUCKEN; MERONI, 2006). Krucken e Meroni (2006) destacam que o designer tem o papel de facilitar a visão estratégica e criar ferramentas que ajudem os atores a trabalhar com a visão sistêmica de modelos de negócio, como o Sistema Produto Serviço. Nesta linha, o produto, a comunicação, a distribuição e o serviço têm a mesma importância. Assim, o designer vê-se envolvido em todos os processos de desenvolvimento do produto, inclusive na comunicação e distribuição. O produto é visto como um meio de mensagem, um instrumento capaz de transmitir sua própria identidade.

Meroni (2008) propõe que a dimensão do serviço começa a prevalecer sobre a dimensão do produto, uma vez que grande parte das mercadorias passa a ter maior valor agregado em função de seus aspectos intangíveis: os serviços.

O PSS apresenta novas formas de atender aos clientes e satisfazê-los cumprindo suas necessidades sem precisar oferecer produtos tangíveis e sim um conjunto de soluções (HALE; VEZZOLI; WIMMER, 2005) que passam a fazer parte de um sistema estrategicamente pensado desde sua concepção.

O PSS pode ser considerado um caso especial de produto no qual valoriza o desempenho ou a utilização do produto, ao invés da propriedade sobre o produto, pois alcança diferenciação por meio da integração de produtos e serviços, fornecendo valor de uso para o consumidor.



Se o processo passa a ganhar centralidade no fazer Design na perspectiva estratégica, então é necessário refletir a respeito de um método que permita a reflexividade em ação. Na concepção de estratégia, está a concepção de projeto ao longo do tempo, ou seja, projetar para além das certezas atuais. Deste modo, de acordo com Celaschi (2007), é necessário construir uma noção de reflexão a respeito do próprio projeto, no fazer projeto. A essa ação, Celaschi nomeia metaprojeto. Portanto, uma primeira distinção importante deve ser feita entre os conceitos de cultura de projeto, projeto e metaprojeto.

#### 2.1.4 Metaprojeto

A cultura de projeto é um termo amplo, pois designa, tanto a mercadologia contemporânea, quanto o desenho, a representação e a gestão de projetos. Conceitualmente, entende-se a mercadologia contemporânea como “porosa, semanticamente permeável e que necessita de razões e conteúdos para fazer sentido em um mercado saturado de mercadorias” (CELASCHI et al., 2005, p. 19-44). Neste sentido, compreende-se um conjunto de saberes que qualificam e parametrizam os bens e os objetos de troca dentro das dinâmicas que regulam os mercados que passa de intermediador entre a indústria e consumidor para um lugar de diálogo entre sujeitos com uma identidade própria: entre as empresas e os consumidores e entre os próprios consumidores (FABRIS, 2003).

Na busca da união entre os aspectos objetivos e subjetivos, primários e secundários, principais e derivados, materiais e imateriais de produtos e serviços no âmbito dos conteúdos imateriais, surge o metaprojeto como um modelo mediador na definição do significado do produto (conceito) e da sua significância (valor). É um suporte à antiga metodologia projetual já que desponta como uma alternativa mais flexível e adaptável a diferentes condicionantes diante das quais hoje se deparam os designers, bem como às diversas realidades e cenários existentes dentro da Cultura do Projeto.

O metaprojeto atua principalmente nas fases iniciais do projeto de design, precedendo a fase projetual, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros. A fase metaprojetual seria, neste sentido, o momento em que deve-se inserir as informações relevantes ao projeto para uma reflexão inicial, até se chegar à formulação mais precisa sobre o conceito a ser desenvolvido no Projeto de Design.

O projeto em Design é a maneira como são organizados os fatores que concorrem à obtenção de um resultado, pré-desenhando o processo e simulando os efeitos que podem ser produzidos, para melhor enfrentar e prever dificuldades e problemas. Considerando que todos

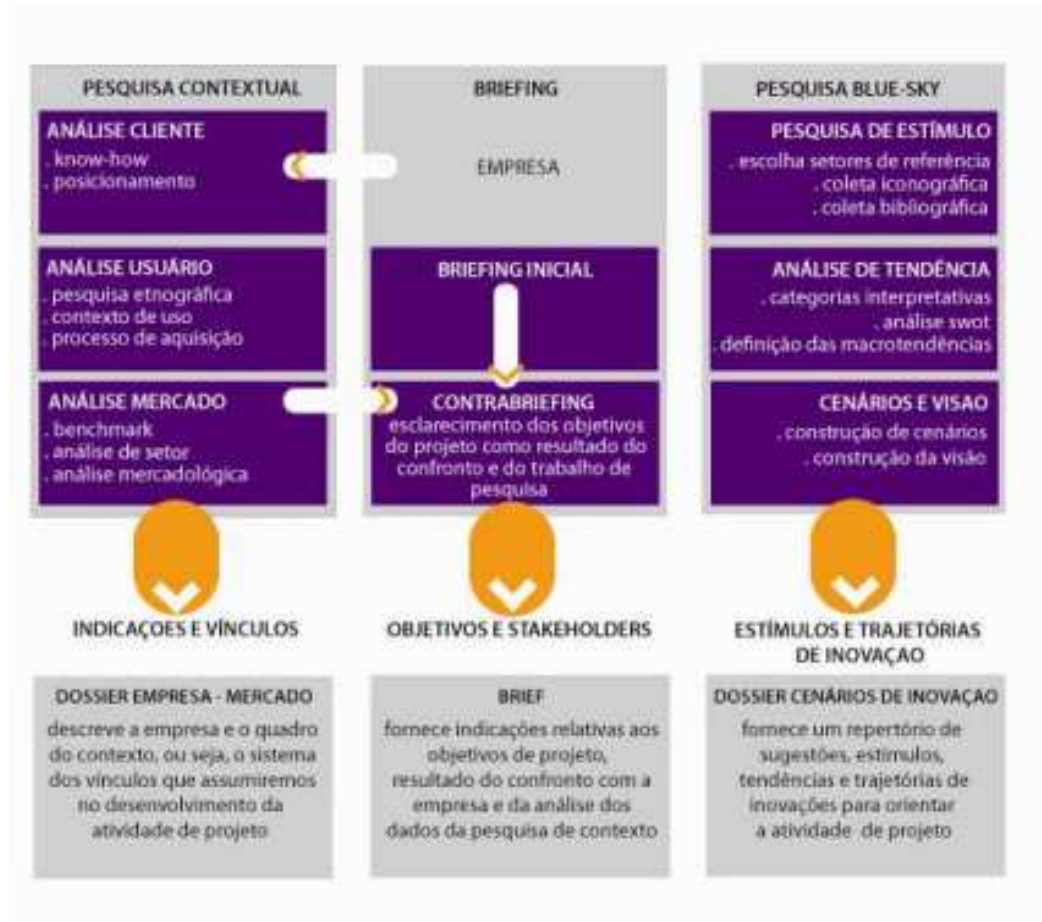
os fatores devem ser pensados previamente, o projeto tem por peculiaridade uma espécie de “engessamento” do processo. Para tanto, é necessária a construção de um processo que dê uma certa flexibilidade ao projeto. Deste modo, o metaprojeto mostra-se como uma “plataforma de conhecimentos” (pack of tools) que sustenta e orienta a atividade projetual em um cenário fluido e dinâmico prefigurado em constante mutação.

O metaprojeto define o processo de idealização e programação do processo de pesquisa e projeção que se deseja utilizar, para se obter determinado resultado. Desta forma, com o intuito de atender toda esta complexidade, bem como às necessidades específicas dos projetos voltados aos produtos e serviços, como solução, Moraes (2010) traz o conceito de Metaprojeto.

A união dos verbetes meta (além, reflexão crítica sobre) e projeto (do italiano *pro/gettare*, ou seja, antecipar, propor, conceber) faz com que o metaprojeto signifique “refletir antes de conceber” e tenha a função de “ir além da escolha por simples intuição” (MORAES, 2010). Segundo o autor, o metaprojeto precede a fase projetual e constitui-se em um método de questionamento estratégico aprofundado do problema que se consolida por meio da formação e prospecção teórica.

A etapa metaprojetual sugere, “um ‘projeto do projeto’, ou seja, um programa articulado e analítico, subdividido em fases, tempos e recursos econômicos e humanos necessários em cada fase, que constituirá o ‘plano regulador geral’ do processo de inovação” (CELASCHI, 2006, p.40). O próprio problema de projeto deve, de certa forma, ser projetado e reposicionado. Segundo Celaschi & Deserti (2007), esta etapa é fundamental para garantir a futura governabilidade do projeto a partir da observação da realidade e da construção de modelos. A seguir, é apresentado o modelo de metaprojeto:

Figura 3 – Modelo de Metaprojeto



Fonte: Celaschi & Deserti, 2007

O primeiro dos três momentos do metaprojeto é conduzido através de instrumentos que visam analisar as características do cliente, do usuário e do mercado, investigando desta maneira, os vínculos pré-existentes ao projeto. Nessa fase, são realizadas pesquisas contextuais como, por exemplo, análises de mercado e setoriais, benchmarking, análises do contexto de uso, e análise do posicionamento do produto/serviço. Nesta primeira fase, realizam-se as pesquisas destinadas a alimentar o projeto.

O momento central do metaprojeto é o *briefing*, ao qual pode ser contraposto dialeticamente um *contrabriefing*, embasado nos resultados das pesquisas contextuais. Esta é uma das flexibilizações proporcionadas pelo metaprojeto em Design, que é a criação de um espaço reflexivo para a discussão do *briefing* e sua confrontação com os dados resultantes de pesquisas mercadológicas, sobre usuário e cliente. Os resultados das pesquisas são analisados e re-interpretados para construir novos cenários de atuação competitiva da empresa e identificar novas trajetórias de inovação (MANZINI; JÉGOU, 2004; CAUTELA, 2007, p. 115-121).

O terceiro momento, de acordo com o esquema apresentado na figura 3, é o da pesquisa *blue sky*, que será denominado no presente trabalho como “pesquisa não contextual”, visando evidenciar seu caráter antagônico com relação ao primeiro momento do metaprojeto, quanto aos meios e principalmente, aos fins. A pesquisa *blue sky* agrega a síntese do problema, a pesquisa de estímulos e a pesquisa de tendências. Os elementos que compõem uma pesquisa deste tipo, segundo Scaletsky e Parode (2008), poderiam ser chamados de “facilitadores do pensamento”, que nada mais são do que a busca por exemplos direta ou indiretamente relacionados ao tema que está sendo trabalhado. Estes exemplos têm por objetivo estimular o pensamento criativo, auxiliar nas associações e nas analogias de projeto. Os estímulos podem ter origens e formas diversas, podem ser visuais ou conceituais.

Se na pesquisa contextual são registrados aspectos mensuráveis da realidade, com o propósito de formular indicações e vínculos ao *briefing* e ao projeto, a pesquisa não contextual toma o contrabriefing como ponto de partida para uma investigação livre de compromissos com os elementos conhecidos até então. É realizada uma pesquisa de estímulos, com a coleta iconográfica e bibliográfica em setores de referência que não necessitam ter relação direta com o projeto. Neste momento então, são identificadas e analisadas macrotendências e finalmente, são construídos cenários para delineamento de uma visão estratégica. São concebidos, também diversos conceitos projetuais, ou seja, embriões de novos produtos (KEINONEN; TAKALA, 2006, p. 2-32), que concretizarão as trajetórias de inovação. Nesta fase, os designers expressam a sua maneira peculiar de agir sinteticamente, dando, virtualmente, forma aos novos produtos, modelando-os e visualizando-os (CROSS, 1999, p. 7).

Esta metodologia projetual é uma reflexão crítica ao modelo de projeto a partir de um cenário que conta com a presença de aspectos produtivos, mercadológicos, tecnológicos, ambientais, materiais, estéticos e sócio-culturais baseados em análises e estudos realizados. Ademais, o metaprojeto considera também, além das necessidades básicas, primárias e objetivas, as necessidades secundárias, derivadas e subjetivas (com relação à emoção, desejo e prazer). Desta forma, o metaprojeto caracteriza-se também como uma abordagem que auxilia o projeto acerca de conteúdos imateriais ao considerar a comunicabilidade, a cognição, a interface, o valor (estima e afeto), o conceito percebido no produto e sua significância.

Segundo Moraes (2010), a fase metaprojetual não tem como objetivo gerar resultados de projeto precisos ou específicos mas busca a soma de conhecimento para que auxilie na construção de parâmetros que possam conduzir o projeto. De acordo com Deserti (Celaschi e Deserti, 2007, p. 57), “uma primeira abordagem do metaprojeto nos diz que o mesmo deve ser

organizado na fase de pesquisa: uma fase de interpretação dos dados recolhidos, direcionada à geração de algumas metatendências de um lado e à formação de dados para a construção de trajetórias de inovação de outro”. O fator inovação é fundamental no desenvolvimento de novas mercadorias que tem como base o PSS.

Todas essas oportunidades trazidas pelo design estratégico tornam o designer capaz de atuar como articulador estratégico (Celaschi e Deserti, 2007; Meroni, 2008) ou como um gestor (Best, 2006). Sendo assim, com essas oportunidades, é possível perceber que o designer é capaz de reunir e interpretar diferentes ideias de gestores, utilizando-as de forma a torná-las aplicáveis nos contextos organizacionais.

Nesse sentido, o que diferencia o design estratégico do design tradicional está relacionado, de acordo com Celaschi e Deserti (2007), na preocupação em compreender as relações simbólicas das mercadorias com os desejos e necessidades dos usuários e das organizações como um todo. O design, então, é envolvido nestas construções estratégicas devido as suas capacidades funcionais ao agir estratégico.

Segundo Zurlo (2004 apud Zurlo, 2010), o agir estratégico são as capacidades de ver, prever e fazer ver que contribuem para as conexões. A capacidade de ver, segundo Zurlo (2010) é compreendida como uma competência de visualizar algo além do que está sendo mostrado. Segundo o autor (2010, p.8), “é entendida como capacidade de leitura orientada dos contextos e sistemas”. O saber ver contribui para que as pessoas se tornem mais flexíveis ao ponto de não ter qualquer tipo de julgamento no que está sendo visto. Assim, dentro das organizações, torna-se mais fácil extrair a essência dos seus ambientes para novas oportunidades.

A capacidade de prever, segundo Zurlo (2010), tem relação à capacidade de ver, pois o que se visualiza contribui para a criação de diferentes e possíveis cenários que facilitem as tomadas de decisão nas organizações. É esta capacidade que o designer tem quando trata o diálogo da gestão e do design com foco na visão estratégica para a construção de valor.

A capacidade de fazer ver, segundo Zurlo (2010), dá suporte ao agir estratégico, mais do que as outras capacidades, pois coloca em prática o que foi visto e previsto de forma a auxiliar o processo de tomada de decisão.

Com base nas colocações expostas até aqui, é possível compreender que o design estratégico tem contribuições estratégicas importantes na gestão, pois consegue reunir habilidades e competências exigidas para liderar equipes e projetos que visam contribuir para as experiências dos usuários. Segundo Meroni (2008, p.34), o “design estratégico é uma atividade que:

- Deve considerar os interesses e valores coletivos;
- Define o passo-a-passo das ações depois de estabelecer uma orientação através de um conjunto de cenários;
- É mais do que aprender a lidar com o ambiente do que aprender um procedimento. Isto está relacionado com onde ir e não somente como ir.”

As contribuições estratégicas que o design tem estão relacionadas com a capacidade de apresentar alternativas que facilitem a tomada de decisão das empresas. Essas alternativas podem ser consideradas como sendo os diferentes cenários que os gestores têm para visualizar e simular uma situação que poderá surgir.

É através desta perspectiva que surge o planejamento por cenários. A contribuição da construção de cenários está relacionada com aplicação do designer estratégico, que coloca suas experiências projetuais para desenhar diferentes contextos plausíveis. A riqueza dessa construção envolve o conhecimento empírico das organizações que, traduzida e interpretada pelo designer, torna-se a base para o projeto.

De acordo com Meroni (2008), os cenários são utilizados como uma ferramenta para prever a direção “para onde ir”. Para esse estudo, portanto, o uso de cenários se torna um instrumento importante que contribuirá para que os designers consigam visualizar, identificar e interpretar possíveis soluções projetuais com base no contexto empírico pesquisado. Nesse caso, o modelo de cenários é visto como um metaprojeto, que antecede à fase projetual. Segundo Moraes (2010, p.67), “o metaprojeto atua principalmente nas fases iniciais do projeto de design, precedendo a fase projetual, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros.”

Nesse sentido, os designers, atuando através de cenários, deixam de lado o foco isolado para resolver os problemas (MORAES, 2010). Esse trabalho torna-se mais rico, portanto, pois envolve a análise prévia do cenário existente ou do cenário futuro, de forma holística, que contribuem o processo projetual.

### 2.1.5 Cenários

A construção de cenários sugere registros formais que servem como base para a tomada de decisões das organizações. Em outras palavras, são diferentes imagens e alternativas aceitáveis (REYES, 2011; MOUTINHO, 2006; VAN DER HEIJDEN, 2004) que representam diferentes caminhos para que sejam avaliados e selecionados de acordo com a necessidade estratégica das empresas.

Segundo Moutinho (2006, p.177), o sinônimo de cenário é “o termo ‘panorama’, que significa uma visão ampla, em todas as direções, sem obstáculos, e geralmente de um ponto mais alto, de uma área extensa.” Ou seja, é ter uma visão do todo sem ter nenhum critério através desse levantamento.

Ainda segundo o autor, a mesma abordagem que envolve cenários é chamada por diferentes termos, por exemplo, planejamento por cenários ou planejamento de cenários. Segundo Reyes (2011), o planejamento de cenários envolve atividades estratégicas que visam resultados de longo prazo. O planejamento por cenários, por sua vez, indica planejar através do uso de cenários. Como o foco desse trabalho é o processo de construção de cenários, o termo mais adequado e usado pela maioria dos autores consultados será o planejamento por cenários e o processo de construção dos mesmos.

Segundo Reyes (2011, p.2), envolver cenários como ferramenta estratégica é “projetar futuros imaginários expressos através de histórias plausíveis nas quais se narram sequências futuras de ações e de suas consequências”. Segundo Meroni (2008), a forma como um designer estratégico transforma visões em uma hipótese plausível é através da construção de cenários. Moutinho (2006), não considera o objetivo do planejamento por cenários a descoberta do verdadeiro futuro, mas a construção de alternativas aceitáveis de acontecer. Para Van Der Heijden (2004) é importante o investimento das empresas em traçar metas para onde querem chegar, usando os cenários como base para essa discussão estratégica. Conforme Schwartz (1996), esse método tem como objetivo produzir um alinhamento na compreensão e visão de todos envolvidos, a fim de criarem ações que sigam a um objetivo comum. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), os cenários estimulam a criatividade nos fornecendo subsídios posteriores de forma concreta. Nesse sentido, portanto, o método tem o objetivo de visualizar o futuro de forma desafiadora e criativa, promovendo uma mudança no modelo mental dos envolvidos (REYES, 2011).

Além disso, os cenários podem dar suporte ao processo de planejamento estratégico de uma empresa, que necessita visualizar diferentes situações para serem colocadas em prática. Para melhor esclarecer, tais situações distintas são analisadas pelos gestores, como se os mesmos estivessem em um jogo, no qual pudessem mover peças com questionamentos, tais como: “e se fosse assim?” ou “qual a posição da empresa em tal situação?” entre outros questionamentos. Nesse sentido, o trabalho envolvendo cenários pode ser considerada como um processo de ensaio para o futuro, segundo Van Der Heijden (2004).

É possível perceber, sob a lente da teoria de sistemas, que Luhman (2010) caracteriza cenários como sendo a concretização de uma representação mental, cuja construção tem como base experiências anteriores.

Sendo assim, o objetivo do uso de cenários pelas empresas não é selecionar um futuro ideal ou o mais provável, mas ter a visão do todo, através de alternativas que apresentam as melhores condições para a tomada de decisão. Conforme Van Der Heijden (2004), a escolha do cenário ideal tem as mesmas condições de acontecer como qualquer outro que for selecionado. Em outras palavras, o planejamento por cenários caracteriza o desenvolvimento de um plano com base em alternativas que são organizadas para dar apoio na discussão e decisão do melhor caminho a ser seguido pela empresa. Esses caminhos são considerados diferentes olhares estratégicos que podem influenciar, de forma positiva, o futuro da empresa. Nesse sentido, as empresas poderão fazer escolhas hoje como um uma visão de como elas poderão ser no futuro (SCHWARTZ, 1996).

Além de oportunizar a visualização de situações possíveis de se concretizar, o planejamento por cenários também oportuniza antever riscos inerentes às estratégias. Desse modo, pode-se afirmar que os cenários são instrumentos que dão suporte para a tomada de decisões em ambientes com grandes incertezas, segundo Manzini e Jégou (2004).

Segundo Van Der Heijden (2004, p.140), há três formas específicas de lidar com as incertezas com o uso dos cenários:

- Contribuem para melhor entender o ambiente, como um todo, o que diferencia a visão de eventos isolados. Assim, o planejamento por cenários permite a flexibilidade por parte dos gestores, evitando um conservadorismo excessivo e permitindo assumirem riscos “calculados”;
- Tornam mais visível a incerteza estrutural, mostrando à organização os tipos de acidentes “estão a espera de acontecer” e, assim, riscos indevidos são evitados;
- Ajudam a organização quanto à sua flexibilidade, pois abre seus modelos mentais, ampliando a capacidade de percepção necessária para reconhecer o evento inesperados e tomar atitudes proativas.

Conforme Moutinho (2006), conhecer o futuro para tomar decisões é uma atividade inerentemente humana. O objetivo é construir diversos cenários igualmente plausíveis de acontecer para definir estratégias expressivas e atingíveis, com base nesses resultados encontrados no processo de construção. Ainda segundo Moutinho (2006), o planejamento por cenários não objetiva descobrir o verdadeiro futuro, mas poder construir alternativas aceitáveis de acontecer. Além disso, os cenários podem ser considerados como pontos que



devem ser discutidos junto ao planejamento estratégico de uma empresa, pois é na construção desse planejamento que devem ser vistas e discutidas as diferentes situações que a empresa poderá enfrentar.

Neste sentido, a construção de cenários pode ser avaliada como uma tentativa de visualizar o futuro. Além disso, a construção de cenários também viabiliza a preparação quanto aos riscos relacionados às estratégias da empresa. Conforme Reyes (2011, p.2), construir cenários é “projetar futuros imaginários expressos através de histórias plausíveis nas quais se narram sequências futuras de ações e de suas consequências.” É neste sentido que a construção de cenários serve de apoio para a tomada de decisão das empresas, pois oportuniza visualizar situações possíveis de acontecer.

Sendo assim, o objetivo de se trabalhar com cenários não é selecionar um futuro ideal ou o mais provável, mas ter a visão do todo, através de alternativas que apresentem as melhores condições para a tomada de decisão. Conforme Van Der Heijden (2004), cenários são conjuntos de futuros consideravelmente plausíveis, porém estruturalmente distintos. Ainda segundo o autor, a escolha de qualquer cenário tem a mesma chance de acontecer como qualquer outro que for escolhido. Em outras palavras, o planejamento por cenários caracteriza o desenvolvimento de um plano com base em alternativas que são organizadas de forma a facilitar a tomada de decisão.

Contudo, o planejamento de cenários poderá ter seus resultados positivos se conseguir mudar os modelos mentais das organizações que estão dispostas a inovar e transformar seus antigos conceitos e culturas para algo mais novo e moderno.

Na proposta apresentada por Reyes (2011, p.1) “foca o design através dos processos de projeto como forma de resolução de problemas no tempo e no espaço”. Reyes (2011) inspira seu método de projeto com base em três grandes abordagens, as quais são definidas e detalhadas segundo o próprio autor. A primeira é apresentada por Simon (1981), que envolve a definição de um problema através da anterioridade, pois o mesmo é construído através de uma ação anterior. A segunda abordagem é trazida por Schön (1998), que envolve uma reflexão sob a lente da interioridade, pois envolve o processo de conhecer-na-ação e, a última perspectiva é representada por Luhmann (2010), que envolve a exterioridade como interferência ao problema, que envolve as diferentes entradas de conteúdos em distintas etapas do processo. Pelo fato dessa abordagem ter sido construída com base nessas três importantes perspectivas é que se considera um modelo mais completo e se justifica a escolha desse método para o exercício de construção de cenários proposto nesse estudo.

Para essa construção é importante pensar o design como uma fonte geradora de soluções para problemas em uma perspectiva futura (REYES, 2011). Nesse sentido, é fundamental pensar nos problemas de projeto através de cenários, que oportunizarão diferentes possibilidades de soluções. O processo de construção de cenários, portanto, constitui-se, de acordo com Reyes (2011), de uma ferramenta de acertos e erros que o designer poderá trabalhar para desenvolver uma solução mais plausível. Ainda para o autor (p.3), envolver cenários nesse processo permite que se “projete planejando” ou que se “planeje projetando”.

O modelo proposto por Reyes (2011) parte da construção do problema com base em um briefing ou um problema de pesquisa. O briefing é a situação inicial de um problema, o qual, segundo o autor (2011), deve ser revisto ao longo do processo em diferentes níveis de intensidade, permitindo uma construção aberta a fim de flexibilizar o método.

Após a construção do briefing, Reyes (2011) propõe a realização do levantamento de dados e informações sobre a situação atual com a intenção de registrar os diferentes aspectos do problema em si. Há diversas formas para a realização do levantamento de informações, tais como: entrevistas com pessoas com o perfil adequado para esse levantamento, material bibliográfico ou grupos de foco. As informações coletadas por meio desses recursos, no modelo proposto por Reyes (2011), passam a ser representadas por fotografias ou sintetizadas em palavras-conceito.

Na fase de análise e interpretação de dados, busca-se compreender melhor a realidade em foco, em que as imagens são reorganizadas por grau de semelhança, o que o Reyes (2011) nomeia “campo semântico de similaridade”. Após, cada campo semântico recebe um “conceito-síntese” que representa o conjunto de imagens. As imagens são reagrupadas, buscando uma classificação valorativa. A partir de então, consegue-se avançar no processo de classificação e encontrar as oportunidades de projeto.

Por outro lado, Reyes (2011) afirma que a compreensão do objeto de estudo nunca deve ficar completa e fechada. Ao desenvolver esse método, houve um cuidado para que fosse permitida a entrada de novos dados e informações para que as fugas fossem recuperadas como sendo novos conteúdos. Com o caráter aberto deste método, acredita-se que possa permitir um processo de retificação na busca de inovação, tema a ser discutido na próxima seção.

## 2.2 Inovação

Com o objetivo de iniciar esta abordagem, faz-se necessário, primeiramente, definir o conceito de Inovação, da palavra inovar que deriva do Latim *in + novare* e que significa fazer novo, renovar ou alterar. Segundo Freeman (1982), o termo Inovação significa o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.

A inovação em negócios ocorre através de um perfil de organização inovadora (TIDD et al., 2008). A Organização Inovadora vai além da estrutura; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permita que a mesma prospere.

Neste sentido, os componentes de uma Organização Inovadora são descritos por Tidd et al. (2008) como, fundamentalmente, a visão compartilhada através do comprometimento da alta gestão; uma estrutura adequada com indivíduos-chave atuantes e o desenvolvimento contínuo e amplo. Além destes, tem-se ainda a comunicação extensiva dentro e fora da organização de forma ascendente, descendente e lateralmente agregada a um extensivo trabalho em rede; e que serve como estímulo para um ambiente criativo com abordagens positivas e ideias diferenciadas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes.

Através destas características-chave, é obtido um modelo multidisciplinar onde as ideias importantes entram em um sistema e a partir de análises mercadológicas, financeiras, logísticas e industriais, são avaliadas pelo ponto de vista estratégico da empresa passando por todas as instâncias de avaliação até se tornarem uma Inovação de fato.

A partir deste processo, propõe-se um novo olhar ao tratar de problemas complexos, bem como um ponto de vista mais empático, que permita colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto e gerar resultados mais desejáveis; mas que, ao mesmo tempo, sejam financeiramente relevantes, além de tecnicamente possíveis de serem transformados em realidade.

Através desta observação, é possível entender que, assim como o processo de inovação apresenta características setoriais específicas, o mesmo pode ser verificado no que tange às formas de interação.

Ainda de acordo com a visão de Tidd et al. (2008), as estratégias das empresas são fortemente reprimidas pelas posições onde atuam e por oportunidades específicas abertas a elas. Ou seja, são dependentes de caminhos e em qualquer momento, dois conjuntos de

restrições tornam inevitável a dependência de ações focadas em estratégias de inovação empresarial, sendo eles o estado presente e possível futuro de conhecimento organizacional, bem como os limites das competências empresariais.

Além disso, é importante ressaltar que as competências corporativas raramente concentram-se somente nas competências dos indivíduos, mas também nas pertencentes a grupos especializados, interdependentes e coordenados, em que o conhecimento técnico e organizacional tácito, acumulado através da experiência, é de suma importância. Isso explica, porque as empresas desempenham a maior parte de suas atividades de inovação internamente.

Este processo tem aderência no âmbito do Design Estratégico, pois deve-se entender todas estas aplicações dentro de um sistema multidisciplinar, onde todas as variáveis estão relacionadas, bem como a forma com que serão geridas ou desenvolvidas, impactando diretamente nos resultados a serem obtidos.

Um projeto, para ser estratégico, pressupõe não somente o desenvolvimento de um sistema multidisciplinar, mas o seu avanço e a sua evolução. Este sistema permite um processo de atribuição de significado ao produto por parte de seus usuários, consumidores, sociedade ou mercado (ZURLO, 1999). E a essência está na inovação que o desenvolvimento do projeto proporcionou.

Diante deste cenário, ao permitir que se compreenda melhor os processos de criação, uso e difusão do conhecimento, a abordagem de sistemas de inovação aparece como ferramenta analítica propositiva, orientando as novas formas de promover a capacitação produtiva e inovativa. A utilidade e as vantagens deste conceito serão discutidas a seguir.

### 2.2.1 Sistemas de Inovação

No cenário apresentado, de grande diversidade dos processos, as organizações necessitam voltar-se ao entendimento das características que potencializam a geração de maiores fluxos de inovações.

Os Sistemas de Inovação atuam neste cenário como ferramentas importantes de tratamento destes fluxos de inovação. O termo foi utilizado pela primeira vez em 1987 por Edquist (1997) que o define como uma rede de instituições nos setores públicos e privados cujas atividades e interações iniciam, importam e difundem novas tecnologias. Em uma definição mais abrangente, incluem fatores econômicos, sociais, políticos, organizacionais, institucionais e que influenciam no desenvolvimento, difusão e uso de inovações.

Como pontos positivos, os Sistemas de Inovação colocam a Inovação e os processos de aprendizagem no centro do foco. O objetivo é produzir novos conhecimentos ou combinar conhecimentos existentes, abrindo novos caminhos. Além disso, os Sistemas de Inovação adotam uma perspectiva holística e interdisciplinar cujo objetivo inclui fatores organizacionais, sociais e políticos assim como os econômicos, sendo a sua ênfase na interdependência e não linearidade.

Os Sistemas de Inovação, segundo Edquist (1997), ocorrem em dois ambientes distintos sendo um deles nas Organizações, consideradas estruturas formais e que têm um propósito explícito; considerados os jogadores e atores. E também no ambiente das Instituições: conjuntos de hábitos comuns, normas, rotinas, práticas estabelecidas e leis que regulamentam as relações, bem como as interações entre indivíduos, grupos e organizações; enfim, são as regras do jogo.

As atividades dos Sistemas de Inovação estão alocadas em pesquisa, implementação, utilização final, ligação e educação (EDQUIST, 1997). Entretanto, não há um consenso entre as funções e atividades que deveriam ser incluídas, fato este que promove abundantes oportunidades para mais pesquisas. De maneira geral, a principal função ou função global dos Sistemas de Inovação é buscar processos a fim de atingir inovações de desenvolvimento, difusão e usabilidade.

Assim, os Sistemas de Inovação mostram-se de grande importância no contexto mercadológico atual na medida em que estruturam e conduzem os processos de Inovação, seja nas Instituições ou nas Organizações, contribuindo fortemente na percepção de confiança por parte dos consumidores.

Entretanto, para que ocorra a difusão da Inovação nas empresas, é necessária a formação de Redes de Inovação que, segundo Fargerberg (2005), são determinadas por relações interorganizacionais que envolvem processos de interação entre indivíduos e setores distintos, produzindo inovações em diversos níveis de agregação, tais como local, regional, nacional ou até mesmo global.

As empresas que possuem uma rede estão mais expostas a experiências, diferentes competências e oportunidades que resultam em um ambiente no qual a aderência criativa ocorre com mais facilidade.

A criação conjunta de ideias gera uma dinâmica de aprendizagem coletiva, de cooperação, de trocas e de recursos tecnológicos, bem como financeiros entre diferentes e independentes atores sociais que frequentemente competem entre si. É importante ressaltar que as Redes de Inovação são determinantes para o ritmo e a direção das inovações que

resultam na evolução do sistema como um todo, pois são um meio em que as empresas podem organizar ou trocar recursos e conjuntamente desenvolver novas ideias, assim como novas habilidades.

Pode-se diferenciar as redes quanto a duração e estabilidade (FARGERBERG, 2005), como por exemplo em projetos de curto prazo ou em relações de longo prazo e quanto a hierarquia (autoridade central, distribuída e auto-organização). Neste contexto, as Redes de Inovação têm um papel importante no sentido de ampliar a capacidade de geração e difusão da Inovação Tecnológica, redução de custos, poupar tempo em circunstâncias onde jamais se deu tanto valor à administração temporal e para o desenvolvimento de competências.

Entretanto, não se pode abstrair que as Redes de Inovação possuem elos fortes assim como fracos e, se forem trabalhados sempre da mesma forma ou em circunstância rígida, o modelo mental tende a ficar viciado; ou seja, é necessário buscar sempre o aumento dos níveis e relevância das redes. Neste sentido, observa-se que as Redes de Inovação possuem quatro elementos (FARGERBERG, 2005), sendo eles as “ligações fortes” formadas pelas interações regulares que são importantes para o apoio social baseado em interesses diversos; as “ligações fracas” que, por sua vez, operam na obtenção de informação não redundante e introduzindo novidades na forma de diferentes ideias; as “pontes de conexão” que fazem a ligação entre três ou mais pontos de conexão e, por fim, os “buracos estruturais” que são as conexões potenciais, mas que ainda não se estabeleceram.

Durante o processo de Inovação, é evidente, em todas as instâncias dos processos citados, o papel dos Gestores da Inovação. É um agente de extrema importância e que deve acompanhar mais do que apenas as condições iniciais e os investimentos necessários para se atingir o resultado desejado. É fundamentalmente responsável por dirigir o Processo de Inovação que acontece dentro da Organização desde a entrada até a saída. Para tanto, o Gestor da Inovação necessita de critérios de acompanhamento que indiquem como e por que um processo de inovação desenrola-se e que linhas de conduta têm mais chance de conduzir ao sucesso ou ao fracasso (VAN DE VEN, 2000).

Assim, a Inovação mostra-se como uma poderosa ferramenta de competitividade já que a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o sucesso competitivo (PORTER, 1990). Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro.

A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, no ambiente competitivo. As organizações

derivam seu sucesso econômico, em maior ou menor grau, do sucesso em introduzir inovações em seus produtos, serviços e processos. Vista como “elemento propulsor do dinamismo e da competitividade”, a inovação é também um termo amplo, que engloba além de produtos e processos, atualmente também gestão e modelo de negócio (TIDD, 1997).

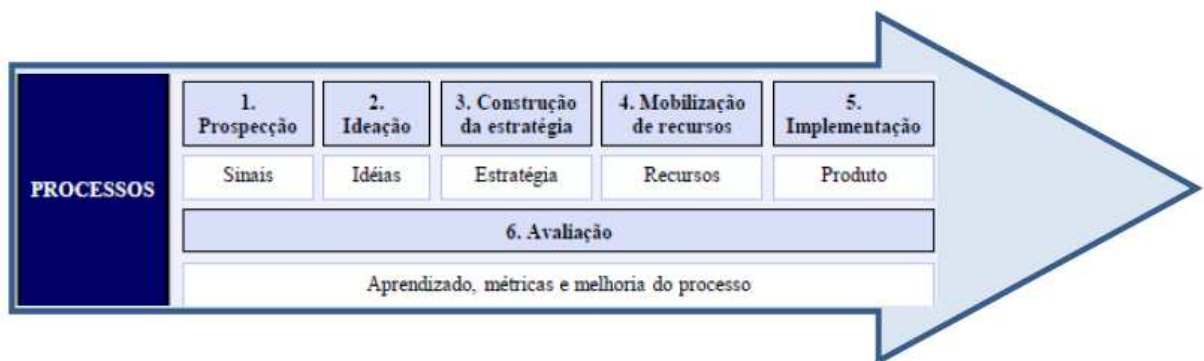
A partir deste ponto de vista, a avaliação do processo de inovação faz-se necessária uma vez que inclui estudos e pesquisas sobre os ambientes físicos, sociais e culturais da ação dos usuários e atividades de ideação, prototipação e avaliação com o usuário. Neste sentido, o processo de inovação aponta para chances de uma maior sintonia entre a idéia, o desenvolvimento e vida de um produto, serviço ou processo no mercado. Tema este a ser discutido a seguir.

### 2.2.2 Processo de Inovação

O processo de inovação foi, nos primeiros modelos, abordado como uma sequência linear de atividades, devido a oportunidades viabilizadas através de pesquisas aceitas pelo mercado da época, ou devido a uma sinalização do mercado, uma necessidade para a qual foi obtida uma solução (TIDD et al., 2008).

As abordagens modernas para inovação reconhecem que ela não é alcançada em um evento pontual, mas sim, por meio de um processo sistematizado. A figura 4 apresenta as etapas do processo de inovação, de acordo com Stefanovitz (2011).

Figura 4 - Processo de Inovação



Fonte: Stefanovitz, 2011

Com base nesta proposta, tem-se:

1. Prospecção: consiste na captação e entendimento de tendências tecnológicas e mercadológicas que servirão de base para a tomada de decisão ao longo de todo o processo de

informação, incluindo o planejamento a longo prazo (Miles & Keenan, 2002). São funções da etapa de prospecção o monitoramento de tendências tecnológicas, de tendências de consumo, de competidores; além da construção e análise de cenários futuros.

2. *Ideação*: é etapa de criação a partir da análise de informações, cruzamento de sinais e tendências de diferentes áreas do conhecimento, junção de fragmentos, geração e avaliação de ideias. Os *inputs* desta etapa são os resultados obtidos na etapa de prospecção. São funções da etapa de *ideação* a geração de novas ideias de produtos e tecnologias, a captação de ideias junto ao ambiente externo e o gerenciamento destas ideias.

3. *Construção da estratégia*: é a etapa da análise e seleção das ideias obtidas no item anterior que estejam em sintonia com as estratégias da empresa, para que sejam planejados seus desenvolvimentos. São funções da etapa de *construção da estratégia* o mapeamento da cadeia de introduções de novos produtos a médio e longo prazo, a projeção da evolução de cada tecnologia a médio e longo prazo; e a gestão estratégica do portfólio de projetos.

4. *Mobilização de recursos*: consiste na busca e seleção dos recursos (pessoas e tecnologias) necessários para o desenvolvimento do projeto. Possuir uma boa rede de fontes tecnológicas auxilia no cumprimento desta etapa (TIDD et al, 2001). São funções da etapa de *mobilização de recursos* a busca por recursos internos ou externos em quantidade e qualidade adequadas para a execução dos projetos priorizados e a alocação dinâmica dos recursos mobilizados entre os projetos ativados.

5. *Implementação*: consiste na materialização das ideias em um produto/serviço tangível. É considerada a etapa mais importante do processo de inovação, pois, a partir dela, haverá um produto desenvolvido e um mercado preparado para o seu lançamento (TIDD et al, 2001). Essa etapa é a que consome maior tempo e capital ao longo do processo. São funções da etapa de *implementação* o desenvolvimento de produtos desde sua concepção até o lançamento e o desenvolvimento de tecnologias, comprovação de sua viabilidade e preparação para ser aplicada nos produtos.

6. *Avaliação*: é o monitoramento da cadeia de valor da inovação sob a ótica da gestão de processos, identificando os gargalos existentes e eliminando-os, de modo a melhorar o processo continuamente. São funções da etapa de *avaliação* a avaliação dos resultados e aprendizados dos projetos de inovação e ainda a avaliação da performance e melhoria contínua do sistema de inovação.

O processo de *ideação* e desenvolvimento da inovação é geralmente comparado a um funil que, no decorrer desse processo, se move, gradativamente, a um foco mais restrito e



eficaz e que deflagra a inovação final, ou é descartado por inviabilidade técnica, mercadológica, operacional, ou outras.

No caso de situações problemáticas complexas como nos quais os problemas a serem resolvidos e os objetivos relativos apresentam-se mal definidos, se manifesta o comportamento peculiar do designer que busca emoldurar o problema ao mesmo tempo em que modela sua solução (RITTEL; WEBBER, 1973; CROSS, 1999; DORST, 2006). Neste intuito, o designer utiliza-se de um sistema de competências, conhecimentos e ferramentas criativas próprios da disciplina. Ferramentas como a pesquisa e o projeto mesclam-se, neste sentido, quando o projeto extrapola seus limites através dos processos de inovação dirigidos pelo design.

Os processos de inovação dirigidos pelo design têm como objetivo a definição de novos cenários de atuação competitiva para as empresas e demais organizações. Estes processos buscam um ponto de vista alternativo, inédito ou futuro perante a atuação competitiva das empresas através de visões capazes de mostrar as possibilidades que se abririam ao aplicar o ponto de vista. O principal objetivo é identificar uma trajetória de inovação praticável, que permita o desenvolvimento coerente da organização.

A fim de delimitar o que é inovação pelo design, utilizou-se o *Design Driven Innovation* como obra de referência já que o universo científico da inovação, e principalmente da inovação pelo design é bastante amplo e apresenta diversas orientações e abordagens.

Verganti (2009) propõe que o aspecto relevante que diferencia a inovação por meio do Design da Inovação – que o autor chama de técnica – é que o conceito de inovação técnica está fortemente ligado aos processos industriais, às mudanças de equipamentos de produção, à descoberta de novos materiais. Ou seja, está ligada aos aspectos tecnológicos, à otimização de recursos e processos. Assim, de alguma maneira, a inovação técnica nega as mudanças sociais, culturais e comportamentais tratando-se de um método que neutraliza a dimensão do significado dos produtos para os consumidores.

No caso do *Design Driven Innovation*, este é centrado, segundo o autor, em construir e atribuir significado aos produtos. Não é um processo centrado unicamente no usuário, é um processo aberto às influências comportamentais. É fundamental, neste sentido, compreender as necessidades dos sujeitos e observar os avanços tecnológicos, os movimentos sociais e culturais de uma determinada comunidade. As empresas passam a ser orientadas, assim, pela inovação por meio do design constituindo-se mais preparadas para detectar, atrair e interagir com intérpretes-chave, conquistando uma posição de destaque em relação a seus concorrentes.

Segundo Franzato (2010), os processos de inovação dirigidos pelo design são, geralmente, impulsionados por uma pré-disposição da organização para a inovação, não visando a resolução de problemas meramente pontuais. A inovação passa a ser uma vantagem competitiva introduzida constantemente na organização. Desta forma, cria-se um modelo mais abrangente, onde o design materializa estratégias, cruza a cadeia de valor e institui um ambiente propício à inovação. O Design Estratégico auxilia a definir a identidade no âmbito prático (ZURLO, 2010).

Por outro lado, o design atua também como uma ferramenta de gestão que pode, inclusive, modificar a estrutura de uma empresa por sua forma criativa de operar integrada aos processos da organização, gerindo as ideias de inovação, de pesquisa e de desenvolvimento de produtos.

O design alinha questões fundamentais de gestão de inovação de sucesso como vantagem competitiva e a compreensão das necessidades ainda que com foco nos aspectos operacionais como recursos, tempo, orçamentos, fases, atores envolvidos, resultados parciais, instrumentos de controle e de validação entre outros (ZURLO, 2010).

As práticas inovadoras através de inovações colaborativas permitem às empresas descobrir novas oportunidades de criação de valor. Neste processo, os empreendedores e gestores buscam olhar para além do produto e do processo, e mantêm o foco em novas formas de inovar seus modelos de negócio conforme a seção a seguir.

### 2.2.3 Inovação pelo Design e Inovação Colaborativa

Na inovação pelo Design, o novo reside na mensagem utilizada. A proposta não consiste tanto na oferta de um novo produto físico, mas na capacidade que ele tem em produzir e suscitar novos envolvimento estéticos e intelectuais com o utilizador. Aliás, neste processo, a solução formal ocupa uma importância secundária, porque o ponto de interesse reside no serviço que este presta ao indivíduo.

O Design toma um espaço que considerado importante para entender as necessidades que as organizações têm de inovar. Segundo Utterback et al. (2006), a vantagem competitiva pode ser adquirida mediante o reexame dos produtos tradicionais com um novo olhar e uma nova abordagem, utilizando técnicas de design. A inovação orientada pelo design – *Design-inspired innovation* – exige um processo criativo diferenciado, sejam os produtos ferramentas profissionais, equipamentos para produção, bens de consumo ou serviços. Cada vez mais, produtos são bem sucedidos porque associam tecnologias e serviços que aumentam seu valor,

de forma que ao final da experiência o usuário tem boas recordações do sistema completo, e não somente de algum aspecto funcional do design.

A inovação orientada pelo design, de acordo com os autores, busca produtos que tragam significados, de forma que mesmo uma excelente funcionalidade já não garante o sucesso de um novo produto. Os autores defendem ainda que o design, em especial a sua integração com outras funções de uma empresa e com sua estratégia, tem recebido menos ênfase em pesquisas do que é merecido pela sua importância para o sucesso em um ambiente competitivo.

Os consumidores prezam cada vez mais o design dos produtos, seja no que se refere a seus significados estéticos, simbólicos ou emocionais (DELL'ERA e VERGANTI, 2009). Nesse sentido, os autores argumentam que designers podem ajudar as empresas a explorar as necessidades dos clientes ao agregar significado aos produtos. O design tem sido visto cada vez mais como um ativo estratégico, de forma que esta atenção crescente induz acadêmicos e executivos a investigar e compreender as relações entre o design e o desempenho das empresas.

Dell'Era e Verganti defendem que, embora a contribuição dos recursos criativos no desenvolvimento de inovação orientada pelo design ainda seja pouco explorada, as empresas devem aplicar uma estratégia de inovação colaborativa, de forma a desenvolver e gerenciar um portfólio de colaboradores internos e externos de maneira equilibrada. Von Hippel (2005, apud UTTERBACK et al., 2006) destaca que as comunidades de inovação podem aumentar a rapidez e a eficácia com que os consumidores e também os fabricantes podem desenvolver, testar e difundir suas inovações. As comunidades também podem aumentar significativamente a facilidade com que os inovadores poderão construir sistemas de grande porte a partir de módulos interconectáveis criados pelos participantes da comunidade. Verganti (2006) garante que produtos radicalmente inovadores – como os gerados em comunidades deste tipo – tendem a ser mais comercializáveis que outros e tendem a se beneficiar de margens especialmente altas pela diferença que trazem em relação aos concorrentes. Para Shah (2005, apud UTTERBACK et al., 2006), o desenvolvimento de software livre talvez seja o exemplo mais proeminente do modelo baseado na comunidade.

As redes colaborativas têm recebido grande atenção do mercado e das universidades e, segundo Utterback et al. (2006), enquanto grandes empresas se beneficiam de grandes recursos em tecnologia e ciência, em busca de desenvolvimento de novos produtos, esses recursos parecem estar cada vez mais disponíveis e abertos a todos. Os autores também afirmam que o processo de inovação tem se firmado através de redes, envolvendo um número

maior de atores, incluindo usuários, empresas de design e fornecedores. A propagação de responsabilidades para além das fronteiras das empresas é auxiliada e estimulada por padrões abertos e usos crescentes de processos de inovação de fontes abertas.

A criação de redes de colaboração representa uma forma particularmente potente de inovação aberta, concebida para aproveitar o potencial da atividade de inovação distribuída entre centenas ou milhares de participantes (HAGEL e BROWN, 2006). Através destas redes é implementado um conjunto de mecanismos institucionais que visam mobilizar entidades independentes em busca de inovação compartilhada, colaborativa e cumulativa. Para os autores, esses mecanismos institucionais são essenciais para compreender como a criação de redes coordena os esforços de inovação e como essa criação de redes irá re-moldar o papel da estrutura da empresa.

Neste sentido, Dhanaraj e Parkhe (2006) abordam uma lacuna importante na literatura que diz respeito a como as empresas orquestram redes de inovação, com o intuito de criar e extrair valor dessas relações. Para os autores, uma rede de inovação precisa que seu orquestrador lute por um maior nível de mobilidade do conhecimento, de forma a alcançar um melhor resultado para a rede. Da mesma forma, o resultado da associação será tanto maior quando maior for o nível de apropriação da inovação.

Todavia, os avanços na compreensão das inovações em rede têm resultado numa abordagem integradora orientada pela inovação em serviços tendo em conta as especificidades dessas atividades. A análise do processo de inovação em serviços mostra-se elemento central para o avanço nas explicações da atividade produtiva, protagonizada, em grande medida, pelos serviços que, mesmo nas atividades industriais, têm tido um papel fundamental na difusão do conhecimento e das inovações.

#### 2.2.4 Inovação em Serviços

As empresas, segundo Chen, Tsou e Ching (2011), devem escolher os parceiros de co-produção que são compatíveis e podem contribuir para o avanço do relacionamento, de forma que os investimentos no processo de construção da inovação. Os autores destacam três elementos de orientação para a inovação: a parceria, a especialização e o comprometimento). Estas representam importantes diferenças nas práticas de serviços de inovação em empresas, obrigadas a inovar para sobreviver em mercados altamente competitivos.

A orientação para a inovação em uma organização pode incentivar a inovação aberta em todas as áreas da empresa, proporcionando mais possibilidades de criar inovação de

serviços. Os autores afirmam ainda que esta orientação pode contribuir fazendo com que as empresas se esforcem para identificar, gerenciar e desenvolver condições organizacionais e de competências necessárias para cumprir os objetivos de inovação em serviços (CHEN; TSOU; CHING, 2011).

Os estudos sobre inovação em serviços são um tanto recentes. Frederick (2010) registra que no final da década de 1980 e ainda por toda a década de 1990 houve um intenso debate sobre a natureza da inovação em serviços, bem como sobre até que ponto é possível planejar e gerir a inovação em serviços.

Mais recentemente, autores como Sundbo e Gallouj (1998) acreditam que a inovação em serviço pode apresentar-se como a criação de novos conhecimentos ou informações sobre o serviço, ou de novas formas de lidar com produtos e consumidores. Pelo fato de agirem geralmente como pequenos ajustes de procedimentos, inovações de serviços são mais frequentemente incrementais do que radicais. O tempo de desenvolvimento de inovações nos serviços geralmente é relativamente curto, pois não há necessidade de investigação ou conjunto de conhecimentos científicos já que processos de inovação em serviços são normalmente muito práticos (SUNDBO e GALLOUJ, 1998).

Os autores da atualidade concordam que a inovação deve ser um fenômeno cuja mudança tem que ser reproduzida, por exemplo, quando uma solução de um problema do cliente é reutilizada para resolver problemas de outros clientes, ou quando uma mudança nos procedimentos é introduzida de forma mais geral na empresa, e não apenas por uma ocasião. Sundbo e Gallouj (1998) afirmam que as soluções e os novos procedimentos precisam ser repetidos para serem incluídos na definição de inovações em serviços.

Os autores entendem que o serviço, na maioria dos casos, não pode ser armazenado sendo produzido no momento do consumo. Assim, o procedimento não pode ser completamente separado do produto, portanto é difícil alterar o produto sem alterar o procedimento. As inovações em serviços são geralmente amplas, no sentido de que implicam uma mudança de muitos elementos no processo de produção e no produto simultaneamente (SUNDBO e GALLOUJ, 1998).

As inovações em serviços podem evoluir também a partir da interação entre o prestador de serviço e os clientes. O grau deste tipo de inovações é diferente em variados setores ou segmentos do serviço. Serviços bancários, bastante padronizados, terão menos envolvimento de clientes do que serviços de consultoria, que precisam ser muito mais individualizados para um único cliente, e menos padronizados. No exemplo anterior, as duas partes podem aprender com o processo de inovação e explorá-lo: a empresa cliente por ter

resolvido alguns problemas, o prestador de serviços pode generalizar a solução e vendê-la para outros clientes (SUNDBO e GALLOUJ, 1998).

A inovação aberta, bem como a contribuição do design através de uma “cultura do design”, como definido por Zurlo (2010), podem auxiliar na geração de vantagem competitiva para os serviços. Estas transformações organizacionais têm se beneficiado do processo de inovação, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de geração de valor e de transações comerciais entre empresas que vêem suas fronteiras serem expandidas e ampliadas contribuindo para a geração de modelos de negócio inovadores (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

### 2.2.5 Inovação em Modelos de Negócios

Com o surgimento de novas tecnologias da informação e comunicação, os modelos de negócios se tornaram mais complexos. A era digital e o advento da internet permitiram às empresas vivenciar novas formas de criar valor considerando a possibilidade de atuar em rede e de se beneficiarem dos resultados de outros parceiros. Este cenário expandiu o conceito de modelo de negócio referindo-se ao conjunto de capacidades organizacionais que possibilitem a criação de valor em sintonia com os seus objetivos econômicos, sociais e estratégicos (OSTERWALDER et al., 2010; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

A geração de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte de vantagem competitiva considerando que pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos empreendedores em busca do sucesso (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

Os componentes do modelo de negócios auxiliam e ampliam a compreensão da necessidade de conjugar a intuição, a criatividade e o rigor analítico no processo de inovação estratégica nas organizações (LEHMANN-ORTEGA; SCHOETTL, 2005).

Para efeitos dessa dissertação, define-se um modelo de negócio como a representação dos processos de uma empresa de como oferece valor aos seus clientes, obtém seu lucro e se mantém de forma sustentável ao longo de um período de tempo. Neste sentido, é fundamental, na dinâmica atual do mercado, que as novas empresas e as já constituídas estejam constantemente revendo e reavaliando seu modelo de negócio com o objetivo de se manterem competitivas junto aos consumidores cada vez mais exigentes. O modelo de negócio é útil para analisar e comunicar a essência de um negócio (LAMBERT, 2006).

Osterwalder e Pigneur (2010) descrevem o modelo de negócio como uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e as suas relações que permitem expressar a lógica do negócio de determinada empresa. É um esquema de uma estratégia destinada a ser implementada através de estruturas organizacionais, de processos e de sistemas que, segundo os autores, “descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”.

Um novo modelo de negócio deverá ser capaz de criar e explorar oportunidades de obtenção de novos rendimentos, declinar certos proveitos e aumentar as margens de lucro. O modelo de negócio representa uma nova dimensão da inovação que abrange os meios tradicionais de processo, produto, inovação organizacional e envolve novas formas de cooperação e colaboração (ZOTT et al, 2010).

A inovação é um componente fundamental na construção dos modelos de negócios atuais, já que se parte do princípio que só gerará valor se tiver um elemento diferenciador no mercado (PRECIADO e OLIVA, 2011).

Um modelo de negócios inovador bem-sucedido necessita reconhecer a necessidade de migrar o modelo de negócio para um novo modelo à medida que se verifica uma redução de criação valor. Explorar ainda novas oportunidades de criação de valor para o novo modelo e escolhe cuidadosamente os componentes de um modelo de negócio de forma a sustentar a inovação por um longo período (MAHADEVAN, 2002).

O modelo de negócio é, assim como as estratégias, implantado através de estruturas organizacionais, processos e sistemas. O conceito do modelo de negócios adotado pela empresa deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível.

### **2.3 Modelos de Negócio**

A adoção de um instrumento prático que promova a compreensão, a discussão, a criatividade e a análise, é o ponto de partida para a elaboração de um bom modelo de negócio. São várias as questões que, segundo os autores, se colocam no momento de pensar no modelo: satisfazer uma necessidade não atendida do mercado; trazer uma nova tecnologia, produto ou serviço ao mercado ou explorar uma propriedade intelectual existente; aperfeiçoar o mercado, romper ou melhorar o mercado existente; e finalmente, criar um negócio ou um mercado inteiramente novo.

Neste sentido, para que seja possível se obter um entendimento mais profundo sobre o tema, serão abordados a seguir os conceitos de modelo de negócio, suas características, peculiaridades e representações gráficas.

O conceito de modelo de negócio tornou-se um termo predominante na literatura com o advento da internet em meados de 1990, porém diferentes autores apontam que não existe um consenso na literatura sobre um conceito único para definir o que é modelo de negócio (MORRIS et al., 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010). A grande maioria dos estudos e pesquisas publicados sobre modelos de negócio tiveram o foco no comércio ou negócios realizados na internet (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005).

Osterwalder (2005) pontua que modelo de negócio é composto pela palavra "modelo" que se refere a uma descrição simplificada de um processo complexo que requer um importante esforço de conceituação e pela palavra "negócio" que diz respeito às atividades relacionadas com a oferta de produtos (bens e serviços). Como uma nova unidade de análise podem ser observados e comparados, fornecendo indicadores que suportem a tomada de decisão nas organizações (OSTERWALDER et al., 2005; CHESBROUGH, 2010).

Modelos de negócios representam uma forma de melhorar a maneira de realizar negócios sob condições de incerteza (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005). Pesquisas destacam que modelo de negócio tem sua maior identificação nas áreas de inovação tecnológica, em posicionamento estratégico da organização como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho organizacional, e na área de tecnologia da informação especialmente em comércio eletrônico (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010). Podem também ser considerados como o elo conceitual entre a estratégia, processos organizacionais e sistemas de informação, facilitando a comunicação entre os mesmos e permitindo o compartilhar do conhecimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005).

O modelo de negócio estabelece os princípios e axiomas em que a estratégia é construída. Estratégia segue o modelo de negócio e é orientada para alcançar uma diferenciação competitiva. Em termos, o modelo de negócio é o "quê" da inovação de negócios enquanto que estratégia é o "como". Pesquisadores observam que modelo de negócio e estratégia são dois termos frequentemente usados como sinônimos. Isso tanto enfraquece o valor da lógica de um efetivo modelo de negócio como o torna um conceito redundante se for apenas uma variação da estratégia. (KEEN; QURESHI, 2006, p. 2)

Morris, Schindehutte e Allen (2005) dizem que o valor é criado a partir de uma combinação única de recursos que geram a inovação a partir do posicionamento crítico da organização na sua rede de valor e da forma como esta se relaciona adequadamente com seus fornecedores, clientes e parceiros.



### 2.3.1. Conceitos e definições de modelos de negócio

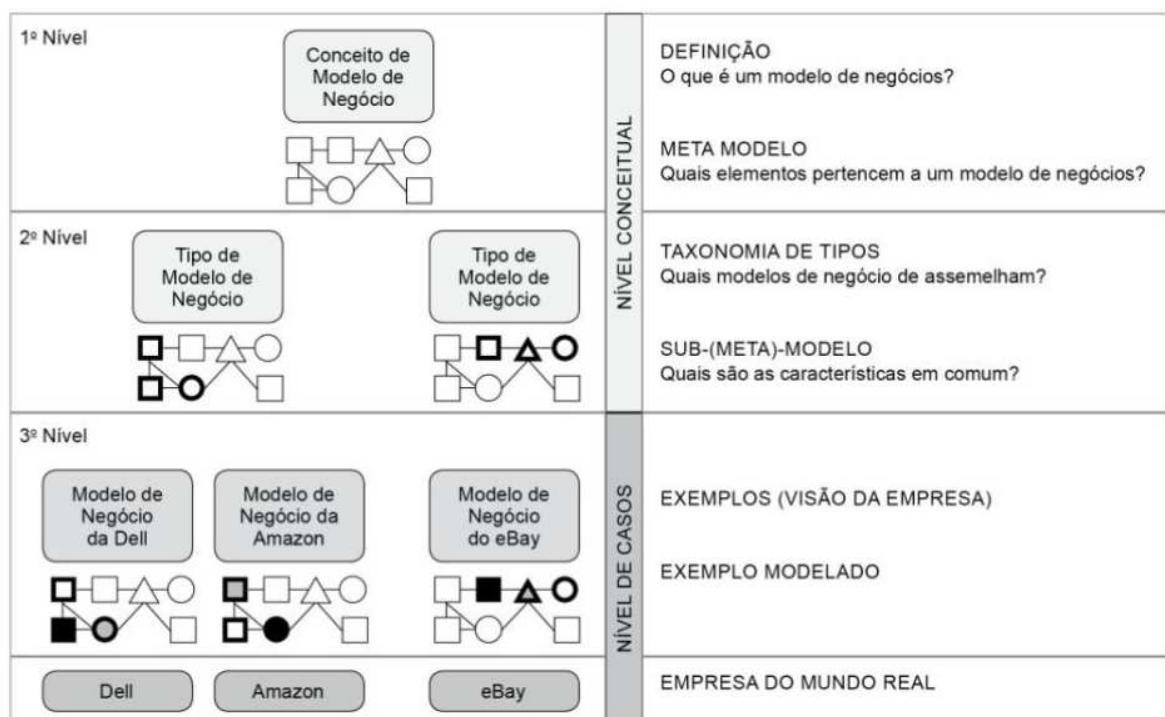
Autores colocam que não existe um consenso sobre uma definição única para modelo de negócio (MORRIS et al., 2005; OSTERWALDER et al., 2005; ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

Para os pesquisadores Morris, Schindehutte e Allen (2005), modelos de negócio podem ser conceituados em três grandes níveis:

- Nível econômico de uma empresa onde a lógica que rege é basicamente a geração de lucro.
- Nível operacional onde o foco concentra-se nos processos internos, métodos de produção e variáveis de decisão visando gerar valor ao cliente e gerar lucro para organização.
- Nível estratégico que enfatiza o posicionamento da alta direção da empresa no mercado e suas interações através das fronteiras organizacionais cuja preocupação é a vantagem competitiva e a sustentabilidade como forma de criação de valor e geração de lucro sustentável.

Osterwalder et al. (2005, p.5), sugerem que os conceitos de modelo de negócio podem ser classificados em três grupos, sem grau de hierarquia entre os mesmos, conforme figura 5.

Figura 5 - Hierarquia de conceito de modelo de negócio



Fonte: Osterwalder et al. (2005, p.5)

a) Conceito de modelo de negócio como um conceito abstrato e como tal se ajustaria a qualquer empresa no mundo real. Respondem as perguntas sobre o que é um modelo de negócio e quais os elementos que o compõem.

b) Conceitos que “descrevem um número de diferentes tipos abstratos de modelos de negócio (ou seja, um esquema de classificação), cada uma descrevendo um conjunto de negócios com características comuns”. Atendem ao quesito da taxonomia dos tipos respondendo as perguntas quais modelos de negócios que se assemelham uns aos outros e quais são as características em comum.

c) Conceitos que “apresentam aspectos ou conceituação de um modelo de negócio do mundo real, em particular. Os conceitos dizem respeito a um caso real nominado por uma empresa para identificar do que se trata um modelo de negócio”.

Os componentes do modelo de negócios auxiliam e ampliam a compreensão da necessidade de conjugar a intuição, a criatividade e o rigor analítico no processo de inovação estratégica nas organizações (LEHMANN-ORTEGA; SCHOETTL, 2005).

O quadro 2, a seguir, apresenta um resumo dos diferentes conceitos de modelos de negócio identificados na doutrina revisada para esta dissertação, sendo indexados e classificados pelo ano em que foram publicados para que se evidenciem as alterações e evolução que os mesmos tiveram desde que começaram a ser estudados.

De acordo com Doganova e Eyquem-Renault (2009, p.1560), as definições apresentadas “compartilham uma visão comum do modelo de negócio como uma descrição ou representação de uma realidade que existe para além da empresa”.

Quadro 2 - Conceitos de modelos de negócio em ordem cronológica de publicação

AUTORES	CONCEITO DE MODELO DE NEGÓCIO
<b>Timmers (1998)</b>	Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.
<b>Mahadevan(2000)</b>	Define modelo de negócio como a reunião dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística.
<b>Amit e Zott (2001)</b>	Representação do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.
<b>Chesbrough e Rosembloom (2002)</b>	É o elo que intermedia o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico de uma empresa.
<b>Dubosson-Torbay et al. (2002)</b>	É a arquitetura de uma empresa e sua rede de parceiros para criar, gerar mercado, entregar valor e capital relacionado a um ou mais segmentos de clientes a fim de gerar lucro e receita sustentável.
<b>Magretta (2002)</b>	Define modelo de negócio como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.
<b>Osterwalder; Pigneur (2003a); Osterwalder et al. (2005)</b>	É a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e seu relacionamento com o capital, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.
<b>Osterwalder (2004)</b>	Um modelo de negócio é uma representação de um modelo abstrato conceitual que representa a lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro, e suas relações entre os elementos que o compõe. Modelos de negócios ajudam a capturar, visualizar, compreender, comunicar e compartilhar a lógica de negócios de uma organização.
<b>Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)</b>	É a descrição da forma como uma empresa pode criar valor através do que ele propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como ele pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro.
<b>Morris et al. (2005)</b>	Uma representação concisa de um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e econômica que é direcionado para gerar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3 - Conceitos de modelos de negócio em ordem cronológica de publicação

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITO DE MODELO DE NEGÓCIO</b>
<b>Shafer et al., (2005)</b>	É a representação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
<b>Tikkanen et al. (2005)</b>	Sistema manifestado em seus componentes relacionados aos aspectos materiais e cognitivos.
<b>Voelpel et al. (2005)</b>	É a forma de uma empresa realizar um negócio, baseado em uma proposição de valor organizacional para os seus clientes, a partir de suas estratégias visando atender os objetivos de seus diferentes públicos.
<b>Casadesus Masanell e Ricart (2007)</b>	É um conjunto de escolhas (políticas, ativos e governança), e de consequências (flexíveis ou rígidas) decorrentes dessas escolhas regidos por uma teoria.
<b>Aziz et al. (2008)</b>	É a forma de como uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente.
<b>Plé et al. (2008)</b>	São as escolhas feitas por uma organização para obter receitas, considerando recursos e competências para a geração de valor, através de produtos( bens e/ou serviços) prestados pela empresa, interna e externamente.
<b>Zott e Amit (2008)</b>	É a estrutura, conteúdo e gestão das transações entre uma empresa e seus parceiros, definindo os vínculos decorrentes.
<b>GAMBARDELL A; MCGAHAN, 2009</b>	É a abordagem de como uma organização gera receita a um custo razoável e incorpora as possibilidades de como criar e capturar valor.
<b>(DOZ; KOSONEN, 2009)</b>	Um conjunto estruturado de relações interdependentes e operacionais entre a empresa e seus clientes, fornecedores, parceiros e outros intervenientes, e entre suas unidades e departamentos internos.
<b>Zott e Amit (2009)</b>	É a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.
<b>Casadesus Masanell e Ricart (DEMIL; LECOCQ, 2010)</b>	A lógica da empresa, a forma como ela funciona e como a mesma cria valor para seus stakeholders.
<b>(DEMIL; LECOCQ, 2010)</b>	É a descrição da articulação entre diferentes componentes organizacionais para produzir uma proposição que possa gerar valor tanto aos clientes como para a empresa.
<b>Klang et al. (2010)</b>	É o descritivo da criação de valor e apropriação de valor nas organizações com fins lucrativos.
<b>Teece (2010)</b>	Um modelo de negócio define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro.
<b>Wikström et al. (2010)</b>	Modelos de negócio descrevem as atividades de uma organização com o fim de entregar um valor para o cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada definição ou conceito de modelo de negócio aborda diferentes características, resultando em uma variedade de classificação e de elementos que os compõem (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010).

Especificamente nesta dissertação, define-se um modelo de negócio como a representação dos processos de um referido negócio e de como ele oferece valor aos seus clientes, obtém seu lucro e se mantém de forma sustentável ao longo de um período de tempo.

O próximo subitem apresenta os componentes de um modelo de negócio a partir dos autores pesquisados.

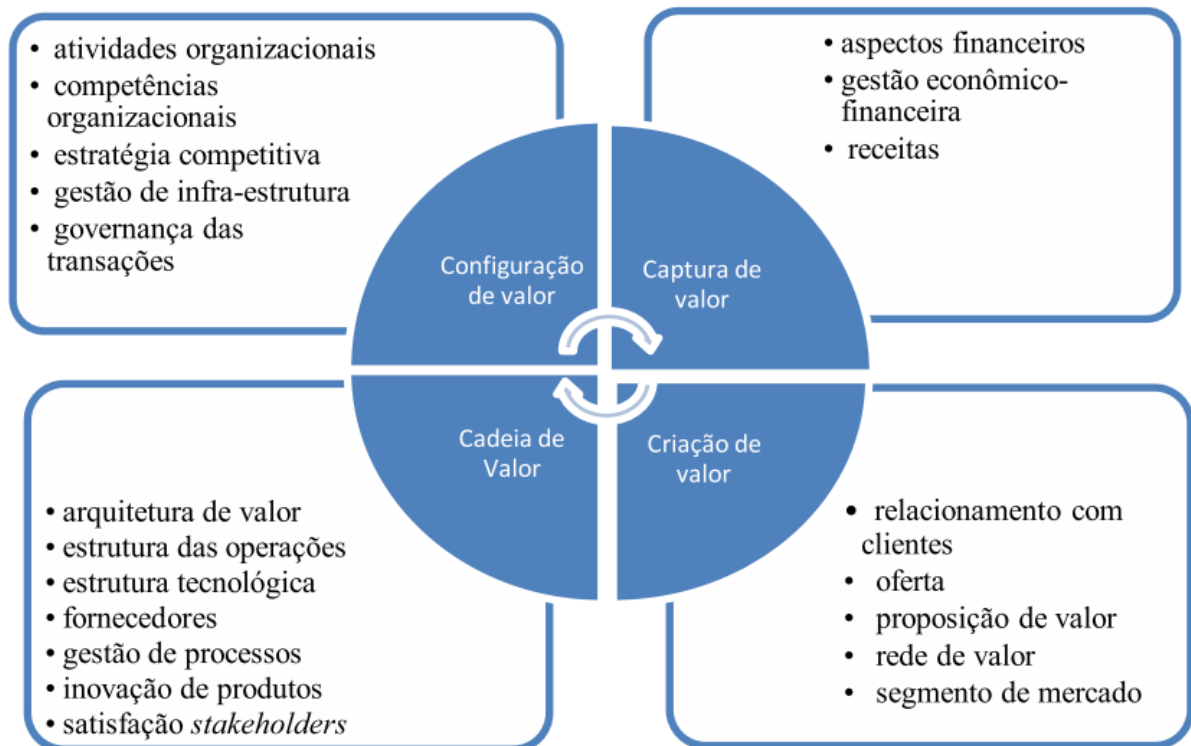
### 2.3.2 Componentes de um modelo de negócio

Assim como o conceito de modelo de negócio, os pesquisadores estudados apontam que não existe um padrão ou um conjunto único de componentes do modelo de negócios. Para Klang, Wallnöfer e Hacklin (2010), destacam a natureza divergente apresentada pelos estudiosos do assunto sobre os componentes de um modelo de negócio. Os autores afirmam que cada componente do modelo de negócios pode ser considerado como um bloco de construção da lógica organizacional para criar e capturar valor.

Um modelo de negócio é composto por uma variedade de elementos estratégicos como produtos, clientes, tecnologias, recursos, mercado, etc (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Esses autores, entretanto afirmam que um modelo de negócio não é feito apenas pelos seus componentes, mas também pela forma como são organizados e integrados dentro da empresa visando a atingir um resultado determinado e esperado.

A partir de Shafer et al. (2005), foi elaborado um diagrama (Figura 6) para agrupar os componentes pertencentes a categorias semelhantes.

Figura 6 - Componentes de um modelo de negócio



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Shafer et al. (2005), os componentes de um modelo de negócio foram classificados visando uma representação da lógica de uma empresa em criar, capturar, configurar e entregar um valor para o cliente, de acordo com a rede de valor pretendida.

Isto posto, o próximo subcapítulo apresenta taxonomias e tipologias de um modelo de negócio.

### 2.3.3 Taxonomias e tipologias de modelos de negócio

De acordo com Lambert (2006, p. 2) “modelos de negócio são conceitos abstratos e complexos cuja compreensão pode ser reforçada através do desenvolvimento de um esquema de classificação geral”.

A elaboração de uma taxonomia de classes de modelos de negócio não é uma tarefa simples e nem o posterior processo de classificação das empresas para essas classes. Porém, de acordo com Baden-Fuller e Morgan (2010) uma taxonomia possibilita definir e explorar semelhanças, diferenças e características das relações entre as empresas para ampliar a compreensão e entendimento do que realmente é o modelo de negócio. Para Baden-Fuller e Morgan (2010, p. 161):



[...] taxonomia são as classes (ou tipos) de coisas observadas no mundo, desenvolvidas a partir de trabalho empírico, de baixo para cima. A tipologia é geralmente entendida como delinear os tipos de coisas (ou eventos), onde os tipos são decididos teoricamente ou conceitualmente pelo cientista, de cima para baixo.

A classificação envolve a ordenação de objetos em grupos ou classes com base em sua similaridade e o reconhecimento das semelhanças e diferenças bem como o desenvolvimento de classes são fundamentais para a pesquisa de modelos de negócio, de acordo com Lambert (2006).

A citada autora ainda coloca que tipologia é uma classificação inerente à pesquisa dedutiva enquanto que a taxonomia é relativa à pesquisa indutiva com o objetivo de criar grupos homogêneos, conforme apresentado no quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Diferenças entre tipologia e taxonomia

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>TAXONOMIA</b>
Classificação arbitrária e artificial	Classificação geral e natural
Categorias (tipos) são conceitualmente derivados	Categorias empiricamente derivadas
Raciocínio dedutivo	Raciocínio indutivo
Poucas características avaliadas	Muitas características avaliadas
Classificação predominantemente qualitativa	Classificação quantitativa
Fornece apenas a base para generalizações limitadas	Fornece uma base para generalização

Fonte: Adaptado de Lambert (2006)

Lambert (2006) reconhece que o estudo de taxonomia e tipologias de modelos de negócio ainda carece de aporte científico, razão pela qual esta dissertação não fará distinção entre um tipo ou outro de classificação considerando para efeitos deste estudo como termos similares e unificando-os sob o termo “tipologia”.

Lam e Harrison-Walker (2003) apresentam uma classificação de modelos de negócio realizados no ambiente web em seis categorias com base em seus objetivos e valores relacionados com o objetivo de identificar como e-businesses são criados, como devem ser posicionados e como podem agregar valor à empresa.

A partir da forma de relacionamento com o cliente, Rappa (2004) apresenta uma classificação de diferentes modelos de negócio voltados ao mercado eletrônico propondo uma taxonomia, com nove categorias principais. Alerta, entretanto que por mais completa que possa ser, nenhuma taxonomia abrangerá todos os tipos de modelos de negócio.

Para Osterwalder et al. (2002) e Osterwalder e Pigneur (2003) por ontologia se entende uma estrutura definida que proporciona uma compreensão comum e partilhada de um

domínio que possa ser transmitido e amplamente divulgado entre pessoas e sistemas de aplicação heterogêneos. Pode ser considerada como uma ferramenta conceitual que integra um conjunto de elementos e suas relações, permitindo a expressão da lógica dos negócios de uma organização e sua forma de criação de valor.

Uma ontologia diz respeito a um conjunto de termos ou conceitos referentes a uma área de conhecimento, que estão relacionados entre si e cujo significado é compartilhado por um grupo de indivíduos em comum (MEDEIROS, 2010).

Segundo Osterwalder (2005) uma ontologia é uma ferramenta que atua como uma linguagem comum permitindo que pessoas com diferentes modelos mentais compreendam automaticamente a mesma coisa sob um modelo de negócio.

Guimarães (2002) coloca que por ontologia entende-se uma conceitualização compartilhada de um determinado domínio e é composta por um grupo de conceitos relacionados entre si e uma hierarquia entre esses conceitos, além de apresentar funções com grau de instância entre as mesmas.

Osterwalder et al. (2002) e Osterwalder e Pigneur (2003), Osterwalder (2005) e Osterwalder e Pigneur (2010) abordam o conceito de ontologia para representar um modelo de negócio. Os demais autores representam seus modelos de negócio através de gráficos ou framework.

Pateli e Giaglis (2004) colocam a importância da representação gráfica, dizendo que:

Métodos de construção e desenvolvimento de ferramentas para a concepção de modelos de negócio têm sido de grande interesse desde a fase embrionária da investigação do modelo de negócio. A razão é que a representação pictórica é indiscutivelmente o melhor meio para comunicar informações e chegar a uma visão em profundidade. (PATELI; GIAGLIS, 2004, p.309)

A seguir, por ordem cronológica, são expostas as representações para modelos de negócio e seus significados obtidos na literatura pesquisada. A diferenciação entre um gráfico ou um framework será mantida a partir da colocação feita pelos pesquisadores citados.

#### 2.3.3.1 Esquema Proposto por Amit e Zott (2001)

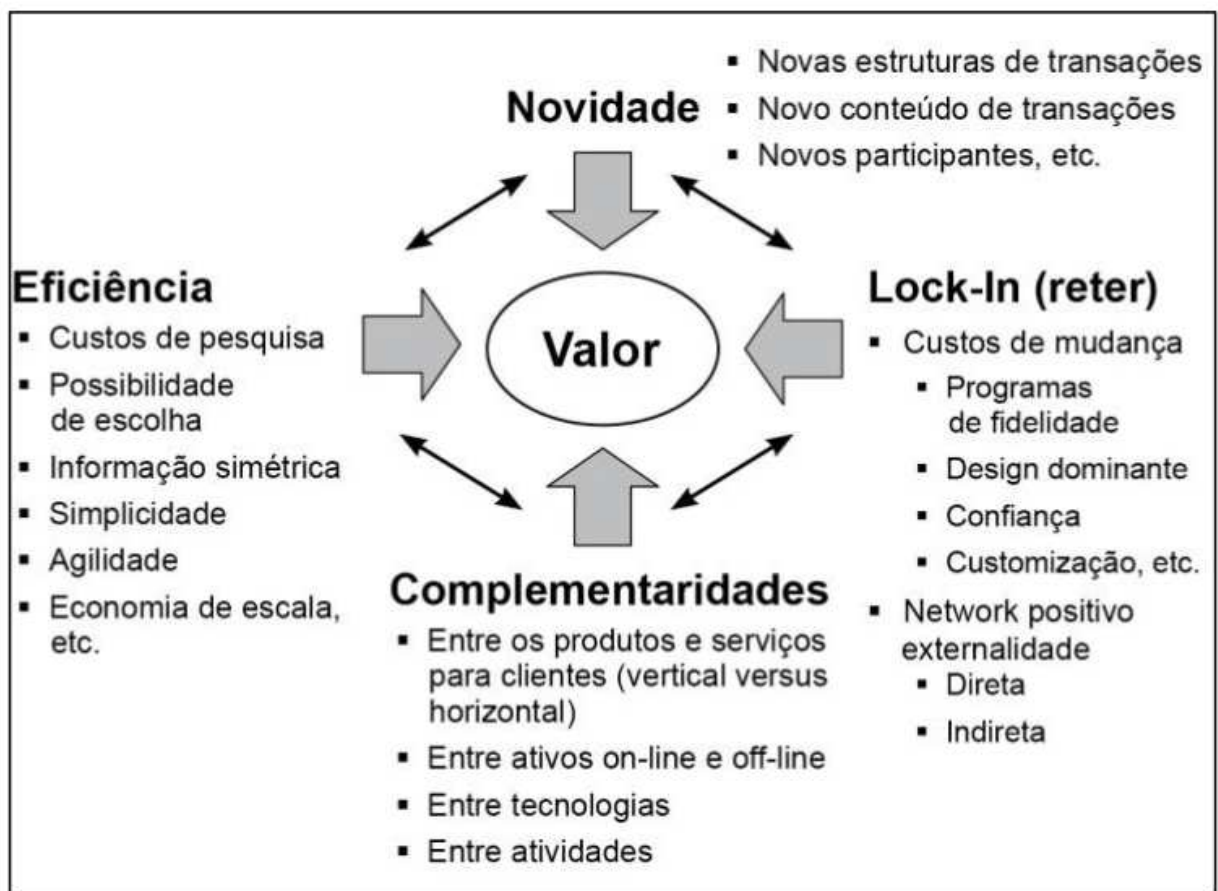
Amit e Zott (2001) colocam que um sistema de atividades é a chave para a compreensão do modelo de negócios de uma empresa, cujo objetivo é explorar uma oportunidade de negócio, criando valor para as partes envolvidas na transação. Desta forma, um sistema de atividade pode ser caracterizado por um conjunto de ações organizacionais interdependentes centradas em uma empresa e as atividades realizadas por esta e pelos seus



parceiros, fornecedores ou clientes, etc, transcendem os limites da própria empresa e de seu entorno ou ambiente.

A interdependência entre as atividades é o ponto central de um sistema de atividades, que gera os insights que proporcionam a reflexão sobre a própria evolução do sistema, ao longo do tempo e de maneira compatível com as mudanças do ambiente em que a empresa estiver inserida, conforme apresenta a Figura 7.

Figura 7 – Representação Gráfica do Modelo de Negócio



Fonte: Amit e Zott (2001, p. 504)

Posteriormente em 2009, Zott e Amit afirmam que analisar modelos de negócio sob a ótica de sistemas de atividades permite aos gestores “olharem para a floresta, não para as árvores - e assim poderem ter uma visão global, ao invés de se concentrarem apenas nos detalhes” (p. 223). A seguir é apresentado no Quadro 5 os elementos propostos por Zott e Amit (2009) que devem compor o design de sistema de atividade para analisar um modelo de negócio.

Quadro 5 - *Framework* para um projeto de sistema de atividade

<b>Framework - Fornecimento de insights para:</b>	
Oferecer ao <i>design</i> do modelo de negócio: <u>linguagem, conceitos e ferramentas</u>	
Destacar o <i>design</i> do modelo de negócio como uma <u>chave de gestão</u> empresarial e uma tarefa empreendedora	
Enfatizar o <i>design</i> do sistema por meio da otimização parcial	
<b>Elementos do Design</b>	
Conteúdo	<u>Que</u> atividades devem ser desenvolvidas?
Estrutura	<u>Como</u> devem ser interligadas e sequenciadas?
Governança	<u>Quem</u> as desempenhará e <u>onde</u> ?
<b>Temas do <i>Design</i> (NICE)</b>	
<u>N</u> ovidade	Medidas <u>inovadoras</u> em conteúdo, estrutura e governança
Lock- <u>I</u> n (reter)	Construir uma estrutura para <u>reter stakeholders</u> interessados no modelo de negócio, por exemplo, os <u>clientes</u>
<u>C</u> omplementaridade	<u>Criar novas atividades</u> para gerar mais valor
<u>E</u> ficiência	Reorganizar as atividades para <u>reduzir custos das transações</u>

Fonte: Zott e Amit (2009, p. 222)

A inter-relação entre o ambiente externo e interno da organização é a essência do modelo de negócio, de acordo com Amit e Zott (2001), porque define a forma como a empresa capta e gera valor a todas as partes envolvidas no processo.

#### 2.3.3.2 - Representação gráfica proposta por Chesbrough e Rosenbloom (2002)

Em função de tecnologia disponível e a sua capacidade de gerar um valor, o modelo de negócio especifica um mercado que esteja disposto a pagar por um produto em função dos benefícios inerentes ao mesmo. Isso irá determinar a estrutura das receitas considerando as diferentes formas de pagamento que um produto ou serviço permite. A representação gráfica está na Figura 8, a seguir.

Figura 8 – Representação gráfica do Modelo de Negócio



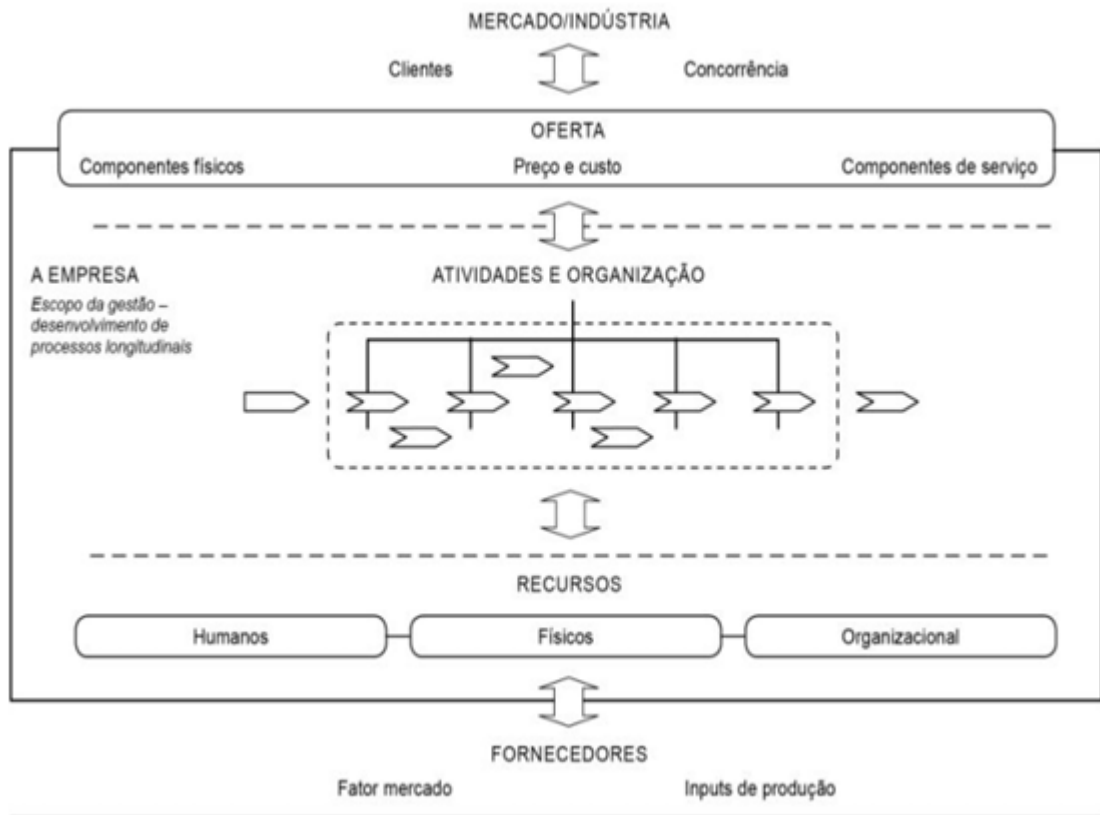
Fonte: Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 536)

Caberá à empresa, de acordo com Chesbrough e Rosenbloom (2002) especificar uma cadeia bem como uma rede de valor para favorecer a entrega e ampliar a oferta de comercialização dos seus produtos (bens e serviços), gerando uma vantagem competitiva para alimentar e ampliar o modelo adotado.

#### 2.3.3.3 - Representação gráfica dos elementos de um modelo de negócio por Hedman e Kalling (2002)

A proposta de modelo apresentada por Hedman e Kalling (2002) fundamenta-se na lógica de que a organização transforma recursos em produtos (bens e serviços) para o mercado resultando em diferenciais compatíveis com a demanda dos clientes. A representação está na Figura 9, a seguir.

Figura 9 - Representação de um modelo de negócio



Fonte: Hedman e Kalling (2002, p. 155)

Para esses autores, para cada tipo diferente de produto resultante compatível com as demandas oriundas desses mercados, poderá uma mesma empresa ter diferentes modelos de negócio, decorrentes das mudanças em cada etapa do processo.

#### 2.3.3.4 Ontologia de Osterwalder e Pigneur (2003)

Osterwalder e Pigneur (2003) e Osterwalder (2005) apresentam uma proposição de ontologia para modelos de negócios pautados em quatro grandes blocos, influenciados pela abordagem do *Balanced Scorecard*, que é definido por Kaplan e Norton (1996), como um sistema de gestão que abrange os níveis estratégico, tático e operacional, fornecendo um modelo para traduzir a visão e a estratégia de um sistema em um conjunto coerente de indicadores de desempenho. O objetivo primordial do *Balanced Scorecard* é a busca de uma vantagem competitiva duradoura na Era da Informação. Diante deste cenário, Kaplan e Norton (1992), distribuem os quatro grandes blocos para modelos de negócio em:

a) Inovação do produto – descreve a proposição de valor para a organização e como esta oferece os seus produtos. Uma oferta é caracterizada por: descritivo, propriedades, ciclo de vida, nível de valor e nível de preço.

b) Relacionamento com o cliente: aborda como a empresa se mantém em contato com seus clientes e qual o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com os mesmos. Compreendem também o segmento de clientes, os canais para chegar aos clientes, o tipo de relacionamento a ser mantido. O relacionamento com o cliente descreve como e para quem será entregue a proposição de valor estabelecida pela empresa como seu diferencial competitivo.

c) Gerenciamento da infraestrutura: descrevem as atividades, recursos e parcerias necessárias para prover a inovação do produto e o relacionamento com os clientes a fim de atender à proposição de valor. Especifica as capacidades e recursos do modelo de negócio, seus proprietários e fornecedores, bem como quem executa cada atividade e como se relacionam uns com os outros.

d) Aspectos financeiros: descrevem o fluxo de receitas, mecanismos de precificação adotados pela empresa e evidenciam como a empresa faz dinheiro com inovação de produto, relacionado ao cliente e ao uso da infraestrutura organizacional.

Osterwalder (2004) em sua tese de doutorado amplia esses quatro blocos expandindo-os para nove elementos a partir da análise da literatura e da convergência encontrada nos autores pesquisados resultando em nove blocos a partir dos quatro pilares, conforme demonstrado no Quadro 6:

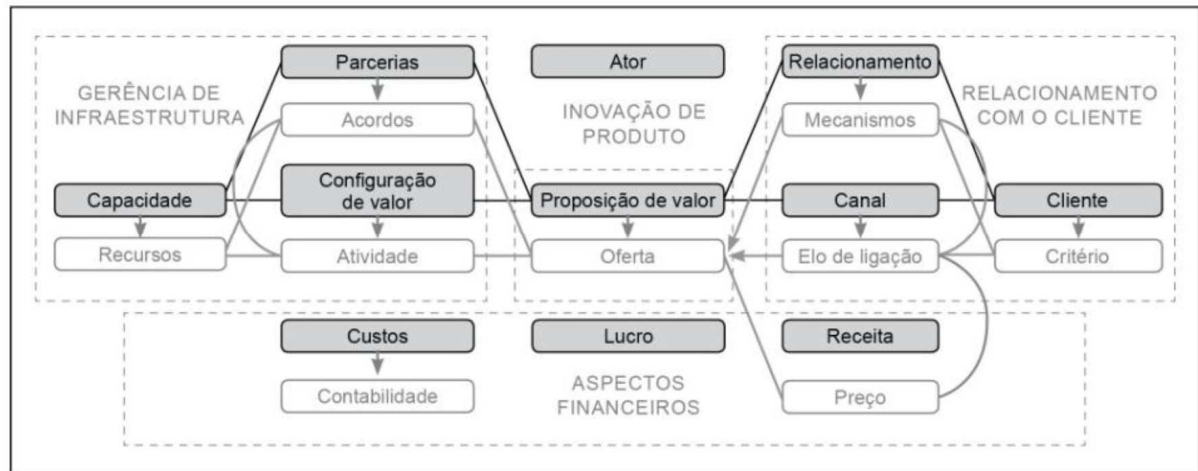
Quadro 6 - Nove blocos do modelo de negócio

<b>Pilar</b>	<b>Bloco de construção</b>	<b>Descritivo</b>
<b>Produto</b>	Proposição de valor	É uma visão global do conjunto de produtos e serviços de uma organização e que tenha valor para o cliente.
<b>Interface com o cliente</b>	Target do cliente	É o segmento de clientes a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.
	Canais de distribuição	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.
	Relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e seus clientes.
<b>Gestão de Infraestrutura</b>	Configuração de valor	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.
	Competência	É a habilidade para executar ações dentro de padrões replicáveis que sejam necessários para criar valor para os clientes.
	Parcerias	Acordos de cooperação entre duas ou mais empresas a fim de criar valor aos seus clientes.
<b>Aspectos Financeiros</b>	Estrutura de custos	É a representação em dinheiro de todos os significados adotados modelo de negócio.
	Modelo de receita	Descreve a maneira como a organização faz dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita.

Fonte: Osterwalder (2004, pag. 43)

As interligações entre os nove blocos de um modelo de negócio são representadas na Figura 10, a seguir:

Figura 10 - Ontologia de um modelo de negócio



Fonte: Osterwalder (2004, p. 44)

#### 2.3.3.5 – Framework do modelo de Yip (2004)

O modelo de Yip (2004) coloca destaque na transformação e na distribuição de processos de uma organização conforme Figura 11 onde o cliente ocupa uma posição ao final de todo o processo de produção e distribuição.

Figura 11 - Framework de um modelo de negócio



Fonte: Yip (2004, p. 19)

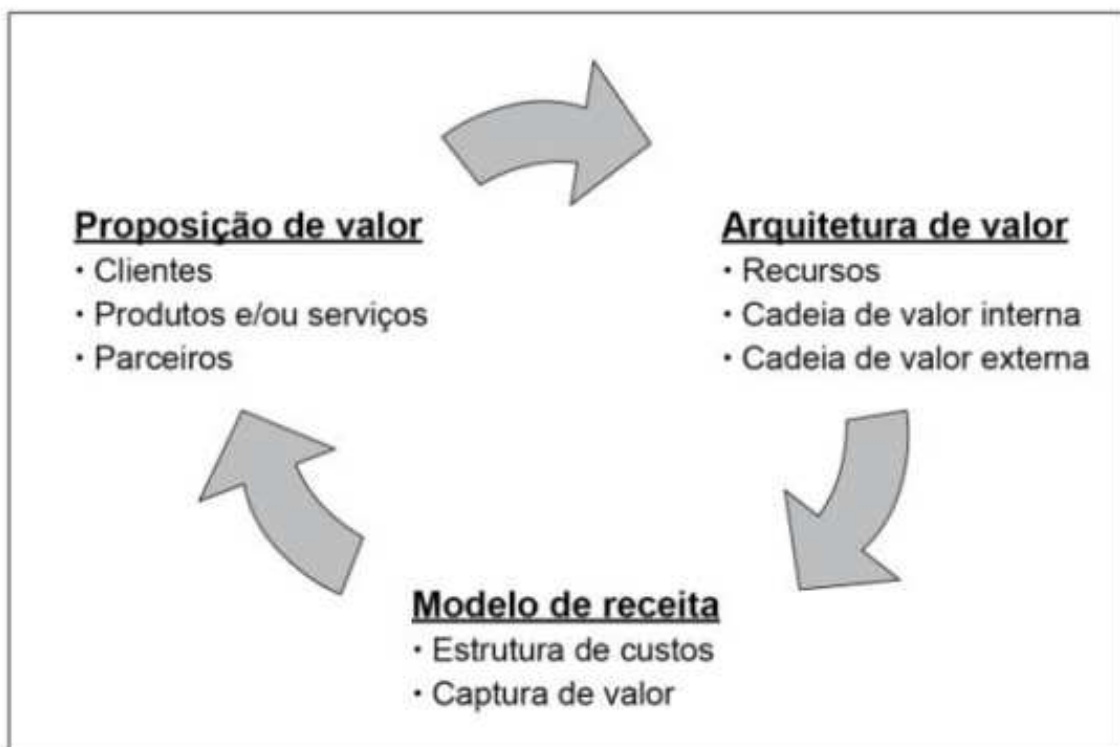
Neste modelo, a proposição de valor permeia os processos organizacionais e define a natureza dos clientes.

#### 2.3.3.6 - Representação gráfica do modelo de negócio de Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)

Os autores consideram três blocos de componentes que se relacionam para gerar valor, conforme mostra a Figura 12.

- a) Proposição de valor – cliente; produto, serviço e sócios ou parceiros no negócio.
- b) Arquitetura de valor - recursos da empresa; cadeia de valor interno e cadeia de valor externo.
- c) Modelo de receita - estrutura de custos, relacionada com a arquitetura do negócio de valor, e, valor de captura pela empresa, fatores que geram o lucro do negócio.

Figura 12 - Elementos de um modelo de negócio



Fonte: Lehmann-Ortega et al. (2005, p. 6)

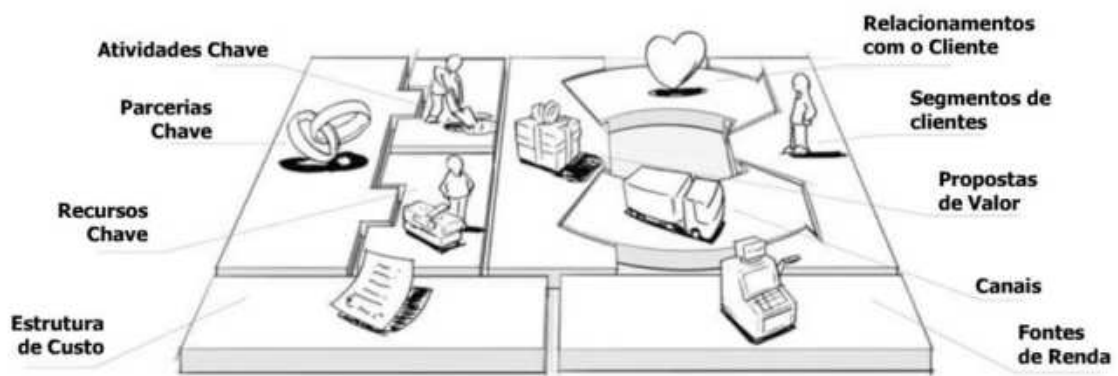
A figura acima representa as três interligações dos componentes de um modelo de negócio propostos pelos autores.



### 2.3.3.7– Ontologia de geração de modelos de negócio por Osterwalder e Pigneur (2010)

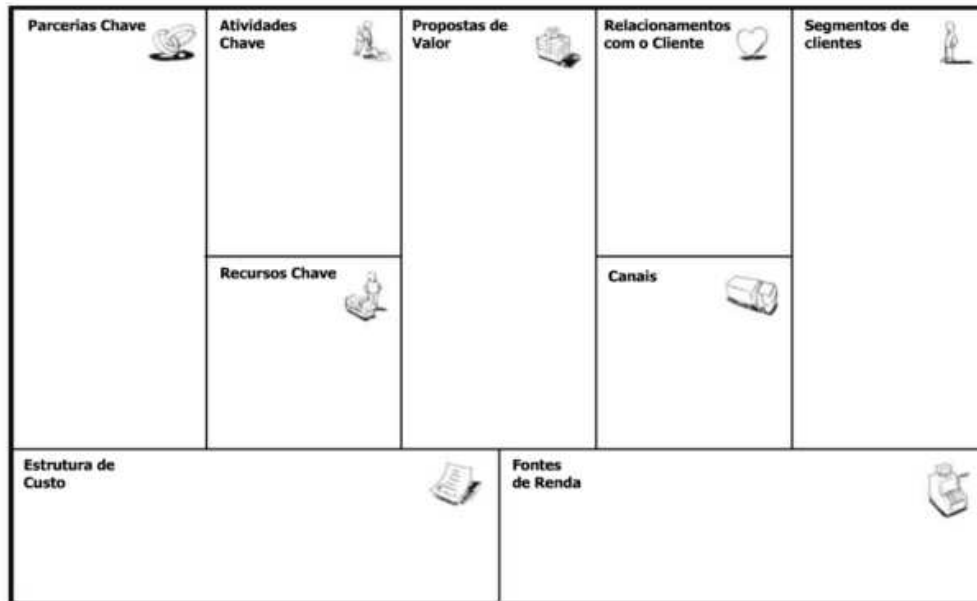
A partir dos nove blocos apresentados na Figura 13, a seguir, Osterwalder e Pigneur (2010) ampliaram a forma de representar modelos de negócio. A referida figura é adaptada visando a espelhar de forma mais evidente as interligações provenientes da ontologia proposta pelos mesmos. Os nove grupos passam a representar um cenário interativo e de relacionamento explicitando as trocas entre os diferentes atores e ambientes.

Figura 13 - Representação do ambiente para geração de modelos de negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18-19)

De uma forma didática, os autores adaptam a Figura 13 em um quadro e criam uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio, conforme demonstrado na Figura 14 e a denominam *Business Model Canvas*.

Figura 14 - *The Business Model Canvas*

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 44)

A proposta dos autores é disponibilizar uma ferramenta capaz de permitir a qualquer pessoa interessada em criar ou modificar seu modelo de negócio, a ter uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo.

Para Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14), um modelo de negócio deve descrever “a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”. E funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas.

Os nove blocos por segmento do *Business Model Canvas*, são denominados conforme é apresentado no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Nove blocos que compõem *The Business Model Canvas*

<b>BLOCO</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>DESCRIPTIVO</b>
<b>1</b>	<b>Clientes</b>	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
<b>2</b>	<b>Proposição de valor</b>	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes.
<b>3</b>	<b>Canais</b>	Descreve como uma empresa se comunica com e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
<b>4</b>	<b>Relacionamento com Clientes</b>	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
<b>5</b>	<b>Fontes de receitas</b>	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
<b>6</b>	<b>Recursos Chave</b>	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione.
<b>7</b>	<b>Atividades Chave</b>	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
<b>8</b>	<b>Parcerias Chave</b>	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio.
<b>9</b>	<b>Estrutura de Custos</b>	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Fonte: Extraído de Osterwalder e Pigneur (2010) p. 20-41

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os blocos numerados de 1 a 5 (Quadro 7) posicionados no lado direito do Canvas (Figura 14) representam o lado emocional e de valor para uma organização enquanto que o lado esquerdo englobando os blocos numerados de 6 a 9 representam a parte lógica e eficiente do processo.

Esta seção apresentou os conceitos e definições de modelos de negócio, seus componentes, frameworks e ontologias. De acordo com Malhotra (2000), a geração de novos modelos de negócio deve considerar o novo ambiente de negócios caracterizados pelo ritmo dinâmico, descontínuo e radical de mudança.

Zott, Amit e Massa (2010) colocam que o surgimento de novos modelos de negócio requer que as organizações estimulem um ambiente colaborativo considerando que a criação

de valor surge a partir de novas ideias que são geradas pelo compartilhamento da informação e pela gestão do conhecimento. E complementam que o empreendedorismo colaborativo envolve a inovação em modelos de negócio.

O modelo de negócios fornece base para novas ferramentas de apoio à tomada de decisão estratégica nas empresas. Assim, é um poderoso aliado ao Design Estratégico, pois baseia-se no foco das pessoas no centro do desenvolvimento do projeto, de onde são extraídas as impressões sobre os produtos e processos, alinhando o negócio aos desejos e expectativas dos seus clientes. As diversas técnicas utilizadas estimulam a criatividade, curiosidade, validações interativas e foco no consumidor, permitindo às empresas inovar para aumentar sua eficiência e a competitividade.

O modelo de negócios e o design estratégico complementam um ao outro, pois ambos envolvem uma reflexão profunda sobre a melhor maneira possível de criar, descobrir o inexplorado ou alcançar os melhores resultados funcionais. Para Morris et al. (2005) o desenvolvimento de modelos de negócio implica em colocar uma atenção nos processos internos e de infraestrutura a fim de que a organização crie valor, incluindo as variáveis de decisão, entre elas processos e métodos de prestação de serviços, fluxos de logística, administrativo e financeiro além dos processos de gestão do conhecimento.

Neste sentido, Silva, Franzoi & Merino (2008) acreditam que “os processos de negócios que incorporam design são capazes de produzir inovação mais facilmente que os outros.” Segundo os autores, quando o design é visto como estratégico, ele inicia uma renovação no modelo de negócios e nas estratégias de negócios.

A inovação é um elemento essencial para o desenvolvimento dos negócios (BAXTER, 1998) e o cenário mundial tem favorecido as organizações que acumulam conhecimento, avanços tecnológicos e desta forma conseguem inovar seus produtos. De acordo com o autor, a contínua introdução dessas mudanças no mercado, principalmente os novos produtos, impede que as empresas sejam superadas pela concorrência e permite a captura e a retenção de novas fatias de mercado e também aumenta a lucratividade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A inovação em produtos, a inovação de processos e a capacidade de prestar serviços melhores e diferenciados, se mostram altamente competitivos para a estratégia das empresas. A inovação nestas áreas permite que nenhuma outra empresa alcance ou faça melhor do que qualquer outra empresa possa fazer, o que é importante para a manutenção da força competitiva (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Desta forma, o design relaciona-se com questões fundamentais de gestão da inovação e com o sucesso do desenvolvimento de novos produtos, alinhado com importantes fatores que são cruciais para o sucesso da inovação tais como a vantagem competitiva, a compreensão das necessidades do usuário e da sinergia entre inovação e pontos fortes da empresa. A presente dissertação busca, no entanto, em relação à inovação, apresentar como o design pode se tornar a inovação que agrega valor e cria diferencial competitivo para um modelo de negócio, neste caso, da Indústria Fonográfica.

Para evidenciar a relação entre os temas abordados no referencial teórico, o capítulo que segue apresentará o método utilizado nesta pesquisa, envolvendo o tipo de estudo e o tipo de dados trabalhados. Será descrito também o objeto de estudo, bem como suas técnicas e procedimentos de coleta dos dados, análise e discussão dos resultados encontrados com base no que foi levantado até este capítulo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O êxito de todo estudo investigativo passa pela eleição de uma estratégia adequada aos anseios da pesquisa. A escolha do método tem de vir ao encontro das necessidades expostas pelo problema de pesquisa, de forma que a aplicação das técnicas adotadas preencha as expectativas de procedimento necessárias para o alcance dos objetivos. Nessa investigação, a busca configurou-se em compreender as dinâmicas e os processos da Indústria Fonográfica através de um método conduzido pela lente do Design, identificando as condições necessárias a serem observadas para sua aplicação em projetos voltados a identificação de cenários. Tal problema de pesquisa não tem interesse na busca da generalização, mas apresentar uma realidade construída a partir de uma observação real e vivenciada.

No que tange à estratégia de pesquisa, este trabalho, devido às características não quantificáveis de seu objeto, já que o segmento da indústria fonográfica não possui dados sistematizados e referenciais teóricos específicos capazes de dar suporte a este trabalho, fez-se uma avaliação qualitativa.

Neste caso, torna-se fundamental o emprego de diferentes estratégias de pesquisa para abranger a complexidade do setor apoiada em uma lógica construtiva em que, à medida que o segmento fonográfico é compreendido, avança-se na investigação. A investigação foi caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos através de uma pesquisa exploratória.

De acordo com Gil (1994), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo oportunizar ao pesquisador um melhor entendimento sobre o problema pesquisado, envolvendo o levantamento bibliográfico e a coleta de dados primários sobre o tema de interesse. Portanto, aponta-se para a pesquisa exploratória uma vez que não existem dados que possibilitem uma visão objetiva e clara do setor fonográfico.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A estratégia utilizada para a investigação é o emprego do estudo qualitativo, de caráter exploratório e descritivo. O método qualitativo, segundo Stern (1980 apud STRAUSS; CORBIN, 2008), pode ser utilizado para explorar áreas substanciais sobre pouco ou muito que se sabe, no intuito de obter novos entendimentos.

Por conseguinte, propõe-se realizar um mapeamento do setor, através de revisão bibliográfica, classificação e mapeamento dos dados e informações preliminares.

Com relação à pesquisa qualitativa, tem-se, de acordo com Stern (1980 apud STRAUSS; CORBIN, 2008), três principais componentes:

1. Dados: provenientes de diversas fontes tais como entrevistas, observações, documentos, registros, etc;
2. Procedimentos: utilizados para interpretar e organizar os dados, conceituando-os, elaborando categorias em termos de propriedades e dimensões;
3. Relatórios escritos e verbais: registro e documentação da pesquisa.

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada nessa pesquisa, abordando a orientação teórica do trabalho, os métodos de coleta, as amostras, e, por fim, o método de análise.

Diante deste cenário, a reflexão quanto ao assunto é iniciada a partir de Patton (2002, p. 14) no qual sugere que “métodos qualitativos facilitam o estudo de assuntos com profundidade e no detalhe”. No estudo a seguir, adotou-se uma orientação qualitativa, através da qual as investigações aprofundadas produziram observações sobre perspectivas e experiências pessoais. Em relação à adequação dos métodos qualitativos, Martins e Theóphilo afirmam que:

O tratamento de eventos complexos pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro das organizações, entre indivíduos e as organizações, bem como dos relacionamentos que estabelecem com o meio ambiente em que estão inseridos. (MARTINS E THEÓPHILO, 2009, p. 62)

Neste contexto, a consistência de um estudo investigativo passa pela definição de uma estratégia adequada às pretensões da pesquisa. A escolha do método de trabalho deve vir ao encontro das necessidades expostas no problema de pesquisa, de forma que a aplicação das técnicas adotadas preencha as expectativas de procedimento necessárias para o alcance dos objetivos. Nesta investigação, a busca foi compreender a **Contribuição do Design Estratégico para a Identificação de Cenários para a Indústria Fonográfica**. Tal problema de pesquisa não tem interesse na generalização, e sim apresentar uma realidade construída a partir de uma observação real e vivenciada. Desta forma, o estudo trabalhou com uma visão de mundo subjetivista.

No que tange à estratégia de pesquisa, o presente estudo, devido à característica não quantificável de seu objeto, fez uma avaliação qualitativa, caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos, bem como fenômenos através de uma pesquisa exploratória. Esta estratégia demonstrou-se de acordo com as abordagens não convencionais

que, de acordo com Martins e Theóphilo (2009), priorizam-se as avaliações qualitativas definidas para o trabalho.

A presente pesquisa foi realizada por meio da utilização dos métodos de pesquisa exploratória a fim de realizar o levantamento que permitiu a melhor compreensão e delineamento relativo ao tema. De acordo com os autores Acevedo e Nohara (2006), Cervo e Bervian (2006), Hair Junior et al. (2006), a pesquisa exploratória é comumente a etapa inicial de um processo de pesquisa pois possibilita um melhor delineamento do problema. Neste sentido, a pesquisa exploratória é aplicada nas áreas em que haja pouco acúmulo de conhecimento ou não há conhecimento sistematizado (VERGARA, 2000 e HAIR JUNIOR et al, 2006).

A fase inicial da pesquisa utilizou dos métodos da pesquisa exploratória no intuito de obter informações, coletar novas percepções, encontrar novas perspectivas e relações existentes entre os elementos que compõem o tema da presente pesquisa e por fim, definir os objetivos, delinear o problema e identificar as fontes para a coleta de informações. Mattar (2005) afirma que a pesquisa exploratória visa acumular conhecimento sobre o assunto e aprofundar questões a serem pesquisadas, sendo assim é pouco estruturada em termos de procedimentos e os objetivos são pouco definidos, pois.

A pesquisa exploratória busca conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e suas consequências (RICHARDSON, 1989, p. 281). As finalidades da pesquisa exploratória podem ser verificadas por:

1. Familiarizar e elevar a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
2. Auxiliar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
3. Auxiliar na determinação de variáveis a serem consideradas num problema de pesquisa;
4. Verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e os resultados obtidos;
5. Determinar tendências, identificar relações potenciais entre variáveis e estabelecer rumos para investigações posteriores mais rigorosas;
6. Investigar problemas do comportamento humano, identificar conceitos ou variáveis e sugerir hipóteses verificáveis (MATTAR, 2005).

Dentre os métodos de pesquisa exploratória, buscou-se a bibliografia específica sobre o tema como resultado do levantamento bibliográfico; (MATTAR, 2005). Desta forma, a atual pesquisa foi desenvolvida por meio da uma pesquisa bibliográfica em teses,



dissertações, livros, artigos de anais de congressos e consultas a legislações e a portais eletrônicos.

Na sequência, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade semi-estruturada com *stakeholders*. Utilizou-se este método de pesquisa qualitativa por mostra-se, neste contexto, alinhado com o aprofundamento da compreensão do grupo em estudo obtidos na forma narrativa para descrever o fenômeno.

Deste modo, o presente estudo se enquadra-se nesta metodologia, caracterizando-se por projetar uma solução para um problema identificado no contexto alvo onde tanto as etapas iniciais de pesquisa, quanto as etapas decisórias de construção de cenários, mobilizaram pesquisador, *stakeholders*, profissionais e usuários do mercado fonográfico brasileiro numa atividade prática conjunta participativa e cooperativa.

Com isso, a abordagem metodológica ficou caracterizada por entender a relação entre o fenômeno e sua essência que, segundo Moreira (2004), é fundamentada na busca do conhecimento a partir da descrição das experiências vividas, não havendo separação entre sujeito e objeto.

Levando em consideração que o Design tem potencial para desempenhar um papel relevante no desenvolvimento de produtos e serviços, aumentando as capacidades competitivas dos modelos de negócio através da inovação, configura-se uma oportunidade de análise em relação a como o Design Estratégico pode contribuir para a concepção de novos modelos de negócio no mercado fonográfico brasileiro no século XXI, através do modelo de inovação dirigido pela lente do Design Estratégico.

No que tange ao ambiente de pesquisa, o presente trabalho teve como objetivo avaliar as contribuições do Design Estratégico na identificação de cenários para a Indústria Fonográfica no século XXI. Para tanto, buscou-se uma avaliação qualitativa do objeto estudando o contexto, descrevendo, compreendendo e interpretando fatos e fenômenos através de pesquisa exploratória colaborativa e participativa.

A presente pesquisa teve caráter exploratório, uma vez que permite uma aproximação de tendências que estão ocorrendo na realidade, para as quais não se tem ainda conhecimento sistematizado, nem bibliografia consolidada. Nestas condições é preciso consultar pessoas e analisar ambientes que tenham alguma experiência prática em relação ao tema ou que elaboraram alguma observação, ainda que inicial, sobre os fenômenos que estão ocorrendo.

### 3.2 Estrutura da Pesquisa

Neste trabalho de investigação, em que buscamos entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto de estudo, a análise dos dados desenvolveu-se simultaneamente à coleta, como ocorre caracteristicamente à pesquisa qualitativa de acordo com Martins e Theóphilo (2009). O processo de análise iniciou-se ainda durante o trabalho de campo, quando, à medida que as informações eram capturadas, as mesmas iam sendo também organizadas e relacionadas, de forma a identificar tendências e padrões marcantes.

Tais tendências e regularidades, identificadas primeiramente na análise documental, foram sequencialmente reavaliadas na busca de se obter relações e inferências mais profundas. Para as entrevistas realizadas em profundidade com os *stakeholders*, os procedimentos e dinâmicas utilizados consistiram em análise de conteúdo, dando-se preferência por descrever, entender e compreender a visão apontada pelos entrevistados acerca do problema investigado.

Desta forma, a descrição e a interpretação do conteúdo obtido nas entrevistas, resultou no estabelecimento de dimensões de análise que foram relacionadas com o objetivo do presente estudo através da realização de um *Workshop* pela lente do Design Estratégico. Com base em suas questões norteadoras, foi possível construir vínculos com outras ferramentas do design, bem como com o referencial teórico que deu lastro a este trabalho. Ao longo deste processo de coleta, tanto as análises documentais, quanto as entrevistas em profundidade, o *Workshop* e a projeção de cenários, proporcionaram desdobramentos que contribuíram na compreensão do processo de investigação. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), estes dados classificados e categorizados podem ser utilizados para gerarem construtos mais abrangentes e ideias mais amplas.

Tais dimensões de análise e razões de escolha, serviram como elementos centrais da estrutura para aplicação das técnicas de coleta utilizadas na etapa projetual deste trabalho. A partir então das análises documentais, das entrevistas em profundidade com *stakeholders*, do *workshop*, da construção de cenários, da reflexão dos resultados e da geração de conceitos, conduzidos pela ótica do design, os resultados foram analisados sob o olhar das três capacidades do design que são ver, prever e fazer ver, apresentadas por Zurlo (2010) e discutidas no referencial teórico deste estudo. Tal análise feita a partir das capacidades do design, constitui-se na interpretação dos resultados práticos de conjuntos de atividades propostas. Complementarmente, os dados provenientes dessa etapa de coleta, também foram analisados através do conceito de Metaprojeto que, para Deserti (2007), proporciona

capacidades e análise e interpretação dos vínculos apresentados pelo contexto, além de prever direcionamentos possíveis à inovação a partir da capacidade de gerar oportunidades.

Em se tratando de pesquisa exploratória, a análise não recai somente em pessoas que foram entrevistadas, mas também nas situações, dinâmicas e processos que envolvem a Indústria Fonográfica, bem com nos problemas de diferentes naturezas encontrados nas análises documentais e explanados por esses atores, pois tratam-se de características desta estratégia de pesquisa. A inserção de contextos externos trazidos por pessoas ligadas à cena musical, sob a ótica do Design Estratégico, foi fundamental na análise desta pesquisa qualitativa, pois apresentou três aspectos simultâneos de análise: 1) teve o objetivo de explicar as interações dos atores, 2) teve o objetivo de aplicar racionalmente as práticas espontâneas levantadas, e 3) teve um objetivo de implicar a concepção e execução da ação pelos próprios atores (MARTINS E THEÓPHILO, 2009). A aplicação e execução dos resultados destas pesquisas, no entanto, poderão ser levadas a cabo de acordo com a disposição e estratégia de distintos atores da Indústria Fonográfica.

### **3.3 Coleta de Dados**

Através da metodologia de pesquisa exploratória, esta investigação buscou coletar informações originais acerca das situações encontradas no ambiente investigado, podendo comparar o saber formal com o saber informal das relações, o que também contribuiu para uma posterior aplicação prática a ser exercitada nesse mesmo ambiente.

Desta forma, a pesquisa teve quatro frentes de trabalho de coleta de dados, complementares entre si. A primeira e a segunda, com um caráter denominado científico-técnico, compostas pelas técnicas de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. E a terceira e quarta frentes tiveram um caráter científico-projetual, prático, atuando junto a atores do ambiente estudado pela aplicação de um *workshop* com análise de conteúdo e observação participante, bem como pela projeção de cenários conduzida pela lente do Design Estratégico.

O *workshop* buscou identificar as visões e perspectivas de quatro diferentes eixos referentes à Indústria Fonográfica: cultura/experiência, processo, organização e tecnologia. Através das discussões realizadas, foi possível vislumbrar desafios futuros para o tema de pesquisa, tendo em vista possíveis cenários e propostas de soluções preliminares.

A atividade, *workshop*, contou com uma etapa inicial de homogeneização de conceitos e identificação das principais tendências verificadas através das entrevistas, que resultaram

nos quatro eixos citados acima. Os eixos foram tratados pelas quatro equipes formadas com os participantes do *workshop* em um processo de levantamento de problemas e criação de componentes alternativos de visões sobre o futuro da Indústria Fonográfica.

Os 16 participantes do *workshop* representavam vários segmentos da Indústria Fonográfica e profissionais específicos com experiência nos quatro eixos trabalhados. Deste modo, através de uma abordagem participativa utilizada em toda a concepção metodológica do trabalho, reforçou-se diretamente os mecanismos de comprometimento e envolvimento dos indivíduos, resultando em diferentes visões e expectativas com relação ao tema de pesquisa.

Contudo, o levantamento documental, as entrevistas semi-estruturadas, o *workshop* e a construção de cenários, constituíram diferentes frentes de trabalho que complementaram-se entre si e puderam ser melhor compreendidas conforme as seções a seguir e o quadro abaixo:

Quadro 8 – Ferramentas de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3.1 Pesquisa documental

Agregado à pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados para apresentar e discutir conceitos pertinentes ao problema e a todos os temas que nele acarretam, este estudo contou com um levantamento documental de referenciais sobre o tema chave do problema de pesquisa. Tal apreciação demonstrou importante papel na busca e análise de documentos primários como fonte de dados basilares e complementares.

Além disso, foram examinadas algumas literaturas especializadas contendo informações relativas ao mercado fonográfico, refletindo decisões táticas e estratégicas executadas pelos *players* do mercado, bem como informações sobre modelos de atuação mercadológica da Indústria Fonográfica atual.

A etapa de pesquisa documental contribuiu para o conhecimento e explicações dos fenômenos relativos ao problema de pesquisa, uma vez que dados relativos a processos, procedimentos e históricos, tornaram-se fonte de informações para este estudo. Documentos mencionados em entrevistas que não foram localizados, ou que não estavam atualizados, não impediram o andamento da pesquisa e sua posterior análise.

### 3.3.2 Entrevistas Semiestruturadas

A pesquisa serviu-se de entrevistas semiestruturadas que puderam fazer compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões referentes ao problema da investigação que não foram esclarecidos na pesquisa bibliográfica ou documental. O uso de roteiro (disponível no Anexo 2 deste trabalho), mantendo a liberdade de o entrevistador acrescentar outras questões, conforme defendem Martins e Theóphilo (2009), esteve ancorado no referencial teórico de suporte deste estudo, e conduziu questões a respeito do tema modelos de negócio, design estratégico e demais conceitos correlatos, além de agregar definições propostas pelos entrevistados acerca do problema de pesquisa, levantadas e discutidas durante as entrevistas abertas.

Os primeiros entrevistados em profundidade foram onze *stakeholders* da Indústria Fonográfica, em função do grau de conhecimento e envolvimento destes com este projeto de pesquisa. As pessoas foram escolhidas mediante julgamento de seu nível de informação a respeito do tema e dos processos diretamente relacionados com o interesse desta investigação, de seu grau de responsabilidade e também em função da área em que desempenha suas funções. Igualmente, foram consideradas as experiências que essas pessoas demonstram em assuntos relacionados ao tema, assim como suas experiências na condução tática e operacional dos assuntos de interesse da pesquisa.

As entrevistas deram-se, inicialmente, com os *stakeholders* demonstrando o que é a música em suas vidas e suas opiniões quanto ao panorama cultural e macro econômico do cenário da Indústria Fonográfica atual. Na sequência foram avaliadas questões como o negócio alusivo a Indústria Fonográfica, os acessos, os compartilhamentos e os momentos em que a música é consumida, os formatos e plataformas utilizados, os problemas da cena musical, as evoluções, bem como os caminhos para a Indústria Fonográfica acompanhado de alguns *insights* para o objeto de pesquisa do presente trabalho.

O perfil destes *stakeholders* (VJs<sup>5</sup>, radialistas, músicos, produtores e professores de música) foi constituído por profissionais e usuários do mercado fonográfico brasileiro de destaque em contextos ligados à música e também por serem profissionais da cena localizados e atuantes em diferentes partes do país, utilizando de forma intensiva as tecnologias de informação e comunicação digital em rede. Pelo ponto vista quantitativo em relação ao número de entrevistados em profundidade, optou-se por onze *stakeholders* uma vez que a

---

<sup>5</sup> VJ (abreviação de video jockey) é a denominação dada às práticas artísticas relacionadas com a performance visual em tempo real.

saturação foi o instrumento epistemológico escolhido para definição amostral que determina quando as observações deixam de ser necessárias em função de nenhum novo elemento permitir ser aplicado além dos onze entrevistados em relação as propriedades do objeto investigado.

O Quadro 9, apresentado a seguir, mostra o público pesquisado, constituído por profissionais da Indústria Fonográfica, e traz um breve perfil de cada um dos entrevistados.

Quadro 9 – Perfil da amostragem entrevistada

<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Eduardo Santos	46	Publicitário, Radialista e Músico
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Rodrigo James	41	Publicitário, Crítico Musical e Diretor de Conteúdo Rádio Oi e da Rádio Skol
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Ilton Carangacci	50	Produtor Musical de Bandas Nacionais
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Iglenho Bernardes	41	Jornalista e Radialista
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Flavio Steiner	46	Produtor de Eventos / Festivais
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Rafael Martins	35	Músico
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Wagner Loureiro	30	Professor de Música e Músico
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Vitor Faccioni	47	Diretor de Programação MTV
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
William Carneiro	29	Publicitário, Músico e Produtor Musical
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Lucas Silveira	29	Músico
<b>NOME</b>	<b>IDADE</b>	<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL</b>
Gastão Moreira	46	Músico e VJ

Fonte: Elaborado pelo autor



### 3.3.3 Workshop

Foram formados pelo investigador, quatro grupos com quatro integrantes, cujas especialidades, profissões e situações de atuação profissional foram levadas em consideração, além de serem todos assíduos ouvintes e consumidores de música, para estabelecer equilíbrio e heterogeneidade em cada um dos grupos, conforme demonstra o Quadro 10.

Quadro 10 – Grupos do *Workshop*

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
Publicidade	Design	Administração	Design
Relações Públicas	Música	Engenharia	Administração
TI	Administração	Publicidade	Jornalismo
Design	-	Design	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente apresentou-se aos participantes uma contextualização em relação ao objeto de estudo com um resumo contendo as principais informações observadas tanto nas análises documentais, como nas entrevistas com os *stakeholders*. Estes momentos iniciais também cumpriram o papel de compartilhamento de *briefing* para os trabalhos que se seguiram, uma vez que apresentaram as bases da pesquisa contextual e conceitual sobre o assunto.

Após uma técnica de aquecimento, cujo propósito foi aproximar as pessoas para a construção de resultados de forma colaborativa em equipe, foi solicitado aos participantes que, pela técnica do *brainstorming*, apresentassem percepções e pontos de vista sobre “cultura/experiência”, “organização”, “tecnologias” e “processos”. Estes pilares são inspirados nas bases do modelo de negócio Canvas, além de amplamente citados nos resultados da coleta de dados realizada pelas análises documentais e pela análise de conteúdo elaborada através das entrevistas em profundidade realizadas com os *stakeholders*. Através da compilação das respostas obtidas no decorrer das entrevistas, foi possível categorizá-las nos quatro itens distintos apresentados.

Como Anexo 1, seguem os slides que serviram de roteiro para o andamento estruturado do *workshop* junto aos integrantes das equipes, no qual as suas aplicações e resultados serão detalhados no próximo capítulo.

Com o levantamento de dados realizado, estes foram submetidos a uma análise de seu conteúdo decorrente do Design Estratégico. Inicialmente, através do *brainstorming*, obteve-se

conceitos e vetores relacionados ao tema em questão e interpretados como sinais fortes e fracos derivados da observação. Os conceitos encontrados foram então agrupados e categorizados por afinidade culminando, então, no desenvolvimento de um Gráfico de Polaridades a fim de detectar pontos com aderência em uma dimensão estratégica relacionadas à Indústria Fonográfica.

Com a escolha dos polos de oposição, foi definida a tabela contendo os quatro cenários. O cruzamento entre os eixos fez com que surgissem quatro áreas de influência. A partir destas, obteve-se cenários possíveis para o problema em questão. Cada um destes cenários recebeu um nome conceitual a fim de identificar a sua característica.

Após a identificação dos cenários, cada um deles foi analisado individualmente a fim de estruturá-los em uma dimensão mais visual, o chamado *moodboard*. Esta ferramenta é apresentada sob a forma de um quadro que combina uma série de referências visuais que apoiam a criação de uma atmosfera dos cenários encontrados.

Assim, com base na pesquisa contextual (análise documental e entrevistas semi-estruturadas), utilizou-se da pesquisa não-contextual para uma investigação livre de compromissos com os elementos conhecidos até então a fim de determinar cenários. Esta é uma das flexibilizações proporcionadas pelo metaprojeto em design: a possibilidade de sistematizar o espaço para o desenvolvimento livre da criatividade, que se dá através de processos associativos, estimulando-os via ferramentas apropriadas, como, por exemplo, o Gráfico de Polaridades e o *moodboard*.

Para finalizar esta secção, destaca-se que a abordagem adotada propiciou um mapa que pode servir como influenciador de inovação a partir de visões e cenários possíveis ao objeto de estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de tornar mais clara a análise dos resultados, este capítulo foi dividido em quatro sessões. Na primeira, foi analisado o mercado fonográfico em relação às suas dinâmicas, através de pesquisas documentais e bibliográficas em literaturas e doutrinas especializadas, observando os acontecimentos cronológicos da cena musical brasileira a partir do século XX. Na segunda seção foram apresentadas as entrevistas em profundidade com os *stakeholders*, as quais solidificaram a relação entre as informações. Os resultados destas entrevistas foram apontados a partir de uma narrativa descritiva dos dados e informações observadas nas próprias entrevistas. Já na terceira seção, foram ponderadas as informações obtidas com base no *workshop* realizado a luz do Design Estratégico, no qual integrou todas as análises. E por fim, na quarta seção, foram avaliados os cenários para a Indústria Fonográfica pela lente do Design Estratégico.

### 4.1 Análise do Mercado Fonográfico

Ao longo dos últimos anos, a indústria fonográfica prova de uma transformação significativa em relação aos seus processos de produzir, distribuir e consumir música. A facilitação do acesso às tecnologias em todos os sentidos, incluindo também as tecnologias de gravação sonora, permitiu uma descentralização da produção e distribuição de fonogramas, criando novas categorias de produtores e plataformas para consumo de música. Entende-se fonograma como todos os sons que são gravados. Atualmente, a produção de fonogramas passou a se organizar em torno de distintos tipos de agentes produtivos, os quais estabelecem relações estratégicas e pontuais entre si a fim de realizarem projetos específicos, como o lançamento de uma obra, sua distribuição digital, divulgação via redes sociais na internet, entre outras possibilidades. Assim, tornou-se impraticável sustentar a tradicional dicotomia entre grandes gravadoras (corporações) e gravadoras independentes (pequenas e médias empresas), que anteriormente resumia a estrutura desse campo de produção de bens culturais.

Diante deste cenário, abriu-se espaço para novas reflexões e avaliações em torno dos processos que envolvem a Indústria Fonográfica na direção de inovação nos modelos de negócio. No presente objeto de estudo, as avaliações iniciaram, conforme a seguir, com análises documentais e bibliográficas em relação à evolução da Indústria Fonográfica a partir da segunda metade do Século XX até o presente momento, bem como peculiaridades atuais do segmento e *status quo* alusivo à cena musical brasileira contemporânea. Tais conexões foram analisadas levando-se em consideração as mudanças mais relevantes na linha

cronológica recente da indústria da música, de forma que o conteúdo analisado sirva como sustentação coerente para as reflexões em voga.

Agregado às análises citadas acima e com o objetivo de tornar as reflexões mais consistentes, foram analisadas em conjunto as estratégias de negócio vivenciadas por um grupo de onze *stakeholders*, os quais, conforme exposto no capítulo que descreve a metodologia, são profissionais e usuários do mercado fonográfico brasileiro. Tais análises, através da metodologia de pesquisa exploratória, buscaram coletar informações originais acerca das situações encontradas no ambiente investigado. Desta forma, foi possível comparar o saber formal com o saber informal das relações que envolvem a Indústria Fonográfica, o que também contribuiu para uma posterior aplicação prática a ser exercitada nesse mesmo ambiente através de um workshop realizado pela lente do Design Estratégico.

Neste contexto, a pesquisa mostrou duas grandes frentes de trabalho em relação à coleta de dados, conforme descrito anteriormente no método, e também complementares entre si. A primeira, com um caráter denominado científico-técnico, compreendida pelas técnicas de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com os *stakeholders*; e a segunda frente, com um caráter científico-projetual e prático, atuando junto a atores do ambiente estudado pela aplicação de um *workshop* conduzido pela lente do design estratégico. Em ambas as etapas, buscou-se observar peculiaridades que revelaram a difusão de práticas de consumo, distribuição e comercialização de produtos e serviços relacionados à música.

As entrevistas com os *stakeholders* demonstraram ser de suma importância não só no intuito de compreender em maior profundidade o funcionamento do sistema que envolve a produção fonográfica no Brasil, mas a escolha dos entrevistados justificou-se também por estes serem destaque em contextos ligados à música, por serem profissionais da cena localizados e atuantes em diferentes partes do país, e utilizarem de forma intensiva as tecnologias de informação e comunicação digital em rede.

Os fatores apresentados acima estão diretamente ligados ao consumo de música no Brasil, bem como possibilitam uma análise sistêmica em relação ao objeto de pesquisa. Buscou-se observar, neste sentido, o entendimento das dinâmicas alusivas à Indústria Fonográfica de acordo com suas experiências, bem como os tipos de meios de comunicação que estes *stakeholders* utilizam no entorno digital, como ocorre sua relação com os fonogramas (distribuição gratuita ou comercializada), e ainda o que pensam em relação ao comércio e outros atores do processo (fãs, meios de comunicação de massa, etc.).

Estas questões estiveram sempre correlacionadas com a pesquisa bibliográfica e demais análises documentais de doutrinas especializadas em música. É necessário destacar

que o objetivo da análise que se segue não é avaliar se tais estratégias são ou não “eficientes” pelo ponto de vista econômico ou administrativo financeiro, uma vez que o objeto de estudo tem uma proposta de análise a partir do Design Estratégico e não da Administração ou da Economia. Buscou-se, no entanto, refletir o *modus operandi* dos processos ligados à cena musical.

De maneira a tornar a reflexão mais fundamentada e consistente, procurou-se organizar as evidências adquiridas nas análises documentais e nas entrevistas com os *stakeholders*, a partir de uma avaliação cronológica, dinâmica e sistêmica dos comportamentos atuais, assim como as últimas e mais relevantes evoluções com aderência ao objeto de estudo em relação ao consumo de música.

Desta forma, de acordo com a literatura especializada, durante o período de regime militar no Brasil, entre 1964 e 1985, foi notável o uso da música em manifestações de resistência política, como ferramenta de protesto e crítica, que se intensificou principalmente após o AI-5<sup>6</sup>, marcadas nas canções de compositores que se tornaram populares como Chico Buarque e Geraldo Vandré.

O desenvolvimento da Indústria Fonográfica no Brasil não foi afetado somente pelo surgimento da canção de protesto, as práticas de censura ou do exílio dos compositores por medo das temidas práticas de tortura aplicadas pelo DOPS. O desenvolvimento da indústria cultural no Brasil foi parcialmente assistido pelo governo brasileiro durante o período militar.

Não se tratava de afirmar que a música fosse parte da cultura, e sim que o disco fosse cultura, numa postura que indicava abertamente o aspecto coisificado da cultura, uma vez que esta passou a ter um valor baseado simplesmente na quantidade de bens materiais vendidos no mercado. (FRENERICK, 2007, p. 3)

A partir de 1967, muitos discos de vinil no Brasil passaram a conter a inscrição “disco é cultura”. É interessante notar que a inscrição faz menção direta ao produto, o disco, e não ao seu conteúdo, a música. A inscrição revela a interferência do governo brasileiro em incentivar a indústria cultural e, portanto, incentivar a prática do “consumo massificado de cultura”, uma das “engrenagens” do sistema capitalista, praticado pelo governo. Neste sentido, Delmiro-Silva (2001, p. 6) diz que “em 1967, foi promulgada a lei de incentivo fiscal, que permitia às gravadoras aplicarem o ICM devido pelos discos internacionais em gravações nacionais.

---

<sup>6</sup> AI-5: Ato Institucional número 5 assinado em 13 de Dezembro de 1968, que suspendeu os direitos políticos e proibiu qualquer atividade ou manifestação sobre a política, teve fim em 13 de Outubro de 1978 com a emenda constitucional número 11 que revogou todos os atos que interferissem com a Constituição Federal Brasileira.

A partir de então, os produtos deveriam conter o selo Disco é Cultura”. Sobre o mesmo tema discorre Vicente (2006, p. 118), quando destaca que “o crescimento associado à lei de incentivos fiscais promulgada em 1967, facultando às empresas abater do montante do Imposto sobre Circulação de Mercadorias os direitos comprovadamente pagos a autores e artistas domiciliados no país”. A medida do governo brasileiro em aplicar um incentivo fiscal que contemplava a produção de gravações nacionais não foi apenas um critério que promovia a cultura local, outro objetivo implícito foi incentivar a própria economia.

Anterior a esse período, as produções fonográficas no Brasil eram muito escassas e não movimentavam a economia de forma que proporcionasse a consolidação plena da Indústria Fonográfica no país. A respeito disso, Paiva (2010, p. 14) argumenta que “é interessante notar que se os anos 40 e 50 podem ser considerados como momentos de incipiência de uma sociedade de consumo, as décadas de 60 e 70 definem-se pela consolidação do mercado de bens culturais”.

Segundo Vicente (2008, p. 103), é possível identificar um enorme crescimento da Indústria Fonográfica no Brasil logo depois de promulgada a lei de incentivo fiscal em 1967. De acordo com o autor, “os anos que vão de 1965 a 1979 marcam tanto a implantação ou consolidação no país das principais empresas mundiais do setor como uma fase de expansão vigorosa e ininterrupta da indústria”.

Em 10 anos, contados entre 1968 e 1978, o número de vendas de produtos aumentou em quase 400%, em uma década em que ocorreram grandes instabilidades do mercado de petróleo, com uma grande crise no ano de 1973. É notável que a lei de incentivo colaborou com crescimento das vendas e consolidação da indústria no Brasil, no entanto, em se tratando da produção da música local, Morelli (2009, p. 48) vincula o período de consolidação com a internacionalização da Indústria Fonográfica, já que para as gravadoras era “muito mais fácil lançar um disco já gravado no exterior do que arcar com as despesas de gravação de um disco no Brasil”. O que mostra que a lei de incentivo “disco é cultura” não foi decisiva para estimular a produção de música da cultura local.

Na década de 1980 há uma oscilação instável entre crescimento ou diminuição nas vendas. No período de 1989 até 1992 e entre os anos 2000 e 2007 foi possível identificar duas grandes depressões no volume de vendas.

A primeira depressão esteve relacionada ao período de instabilidade da economia brasileira, quando a inflação alcançou níveis extremamente altos. A crise dos anos 80 tinha, no entanto, outros contornos. Tratava-se agora de uma severa retração da economia como um todo, relacionada a fatores como a

recessão mundial e o grande endividamento externo do país, e tendo como resultante altas taxas de inflação (próximas a 100% ao ano), acompanhadas de expressivo aumento no desemprego. [Suas] consequências serão devastadoras para a indústria do disco, que passa a atravessar o que seria, até aquele momento, a maior crise de sua história. (VICENTE, 2002, p. 89)

De acordo com Demiro-Silva (2001, p. 7) “a implantação do Plano Cruzado, em 1986, promoveu uma retomada do crescimento das vendas de discos, que perdurou até o início da década passada [de 1990].” A instabilidade gerada pela inflação refletiu diretamente em todos os setores de mercado, incluindo o fonográfico. Inúmeras medidas econômicas, como os Planos Cruzado, Bresser, Verão e Collor, foram tentativas fracassadas do governo brasileiro em equilibrar a economia de modo a permitir criação de vagas de trabalho suficientes para reduzir a população desempregada crescente. A partir de 1993 houve uma rápida recuperação no Brasil nas vendas de música gravada impulsionada por diversos fatores: melhora na condição da economia interna, com a estabilização da economia, abertura do mercado às importações, início da implantação do Plano Real e simultaneamente com a popularização do CD.

Em relação à evolução do mercado, vencidas as incertezas econômicas trazidas pelos anos Collor, no início dos anos 1990, o mercado brasileiro de discos foi se recuperando durante a década, apoiando-se nas mudanças econômicas dos planos FHC e Real (1993 e 1994) e na popularização do CD. As reedições dos discos de vinil em CD levaram a Indústria Fonográfica mundial a altos patamares de lucratividade. No Brasil, em 1998 atinge-se o maior índice de vendas já alcançado, com 105,3 milhões de unidades vendidas, levando o país ao sexto lugar no ranking mundial. (BOLAÑO et al., 2010, p. 169).

Em comparação com o mercado norte-americano, o mercado fonográfico brasileiro esteve defasado em vários anos na transição das mídias do disco de vinil para o CD como apontam os números da RIAA demonstrados por Plasketes (1989, p. 110, tradução do autor).

O ano de 1988 foi marcado por um ponto de mudança na indústria da música. Pela primeira vez desde sua chegada no mercado em 1983, as vendas de CDs ultrapassaram as receitas de discos de vinil. As vendas de gravações [em discos de vinil] caíram 33%, estacionando em 15% do total do mercado, enquanto [as vendas de] CD aumentaram em 31%. Em 2 de Abril, pela primeira vez todas as 200 gravações mais vendidas estavam disponíveis no formato CD. O declínio do vinil foi um processo gradual, uma morte lenta. Entre 1978 e 1988, o número de unidades de vinil (LPs e EPs) entregues por fabricantes caiu cerca de 80%, de 341 milhões para 72 milhões, de acordo com a RIAA. Por outro lado, o número de entregas de CDs saiu do zero em 1978 para 149,7 milhões em 1988”.

Mesmo com as tentativas do governo militar brasileiro em incentivar o comércio e a produção musical nacional, como parte de sua política de criação de uma unidade nacional e de fortalecimento das indústrias brasileiras, é possível observar a existência de música gravada estrangeira no Brasil antes da década de 1980, ou seja, o mercado fonográfico brasileiro já possuía um vínculo internacional de modo que vários títulos estrangeiros, como dos Beatles, estavam disponíveis nas lojas em conformidade com o que disse Morelli (2009) sobre a conveniência do mercado brasileiro em lançar produções prontas ao arcar com os custos de produção local mesmo com incentivos fiscais.

O fenômeno da globalização já começava a se estabelecer e afetar todo o mercado de música que se desenvolveu mais intensamente a partir da década de 1990. Nesse período o Brasil, com recente redemocratização, modificou sua política econômica iniciando o processo de liberalização com a abertura do mercado brasileiro às importações. Com isso o mercado de música brasileiro é intensificado com os efeitos da globalização.

Quadro 11 – Informações de vendas nos diferentes formatos entre 1978 e 1994

Ano	Compacto simples	Compacto duplo	LP	LP econômico	Cassete	Cassete duplo	CD	Total de unidades
1978	11,0	5,9	23,8	10,1	8,0	0,2	-	<b>59,00</b>
1979	12,6	4,8	26,3	12,0	8,3	0,2	-	<b>64,20</b>
1980	11,2	4,0	23,8	10,8	7,1	0,2	-	<b>57,10</b>
1981	6,9	2,4	17,6	10,6	5,8	0,1	-	<b>43,36</b>
1982	8,8	2,3	26,9	13,1	9,0	0,1	-	<b>60,20</b>
1983	6,4	1,3	24,4	11,9	8,5	0,4	-	<b>52,90</b>
1984	4,7	1,2	20,3	10,2	7,5	0,0	-	<b>43,92</b>
1985	2,6	1,7	22,4	10,1	8,4	0,0	-	<b>45,21</b>
1986	1,6	0,5	33,4	22,9	15,9	0,0	-	<b>74,31</b>
1987	0,3	0,2	41,8	13,4	17,1	0,1	0,2	<b>73,10</b>
1988	0,01	0,1	34,9	7,8	12,5	0,1	0,7	<b>56,11</b>
1989	-	0,07	48,5	8,2	17,8	0,1	2,2	<b>76,87</b>
1990	-	-	28,0	3,4	8,8	1,0	3,9	<b>45,10</b>
1991	-	-	28,4	-	9,0	-	7,5	<b>44,90</b>
1992	-	-	16,7	-	5,6	-	9,8	<b>32,10</b>
1993	-	-	16,4	-	6,8	-	21,0	<b>44,20</b>
1994	-	-	14,5	-	8,5	-	40,2	<b>63,20</b>

Fonte: Relatórios ABPD (2005)

Analisando os números brasileiros, fornecidos pela ABPD, e internacionais, fornecidos pela RIAA, é possível verificar um grande retardo do mercado fonográfico



brasileiro com o mercado fonográfico norte-americano no que diz respeito da atualização das mídias de registro de música. De acordo com Plasketes (1989) o mercado norte americano superou as vendas de CDs em substituição ao disco de vinil em 1988 pela primeira vez, porém no mesmo ano as vendas de CDs no Brasil ainda estavam bem no princípio e representando pouco mais de 1,2% do total de unidades vendidas dentre todos os suportes. No período entre 1978 e 1987 o mercado fonográfico disponibilizava gravações em um formato econômico de vinil que ocupou grande parcela da participação de vendas. Fato este, que estava relacionado com o baixo poder aquisitivo da população brasileira e com a instabilidade econômica no Brasil.

No início da década de 1990 assistiu-se a uma crise aguda, com o ano de 1990 registrando uma queda na produção de mais de 40% em comparação com 1989. No entanto, a indústria foi favorecida pela conjuntura de relativa estabilidade dos primeiros anos do Plano Real e viveu, entre 1996 e 1999, os melhores momentos de sua história, alcançando a posição de sexto mercado mundial [de acordo com dados da IFPI]. Esse período assistiu, por sinal, à implantação e consolidação do formato CD no Brasil. (VICENTE, 2008, p. 106)

A venda de CDs só aumentou consideravelmente no Brasil a partir de 1990. No ano seguinte as vendas de discos de vinil começaram a diminuir gradualmente e apenas em 1993, quatro anos mais tarde em comparação com o mercado americano, o mercado fonográfico brasileiro vendeu mais CDs do que qualquer outro formato.

A transição para um novo suporte de gravação do som de natureza incompatível com os anteriores conforma a obsolescência de um padrão de equipamentos e de acervo. Em populações com maior poder aquisitivo, essa transição ocorre mais rapidamente em comparação com populações de menor renda. A incompatibilidade de um novo suporte com o anterior, força o consumidor a adquirir novos equipamentos. Observa-se que no Brasil principalmente até a década de 1990 os processos de transição se caracterizavam por ocupar um período muito mais longo que nos países com economia desenvolvida.

No Brasil temos condições de afirmar que o processo de substituição tecnológica do 78 rpm pelo LP não ocorreu de forma sincrônica. Isso acabou permitindo que uma gravadora como a paulistana Chantecler, por exemplo, voltada exclusivamente para o mercado popular [...] acabasse aumentando suas vendas justamente por adiar sua transição para o LP, mantendo uma oferta de discos de 78 rpm a uma faixa de consumidores que ainda não tinha condições de adquirir os novos aparelhos reprodutores. (VICENTE, 2009, p. 5-6)

Com isso, atribui-se, em parte, à condição socioeconômica da população brasileira pelo retardo do desenvolvimento do mercado fonográfico. Nesse caso a lei da oferta e da procura estava limitada por um fator econômico: não há por parte da maior parte dos consumidores poder aquisitivo suficiente para fomentar a transição dos suportes. Como estratégia de mercado, algumas empresas que atendiam basicamente ao mercado popular, como a gravadora Chantecler, atentas à grande demanda por gravações de suportes mais antigos continuavam disponibilizando suas produções nos formatos anteriores, prolongando o período de transição.

Conforme o mercado fonográfico cresce e alcança maior participação na economia de um país, a produção musical frequentemente torna-se uma das economias mais importantes do setor da indústria cultural. Para Bandeira (2005),

[...] o mercado musical também assume grande responsabilidade no desenvolvimento econômico de alguns países. A produção musical pode ser um elemento gerador de riqueza a partir de shows e festivais, difusão local e nacional; eventualmente, alguns artistas alcançam o mercado internacional de música, promovendo a cultura local.

Com a estabilização contínua da economia brasileira e consequente aumento da participação da população com maior poder aquisitivo, o país ganhou visibilidade internacional como mercado consumidor emergente, uma vez que, de acordo com Pitre Vásquez (2007, p. 2), o crescimento da Indústria Fonográfica brasileira colocou o país em posição de “um dos maiores mercados fonográficos do mundo sendo transformado em alvo importante dos interesses internacionais do setor entretenimento, que veem no direito autoral nacional, um grande negócio”. Delmiro-Silva (2001, p. 7) revela os números do crescimento da Indústria Fonográfica brasileira que justificam a sua posição de destaque internacional.

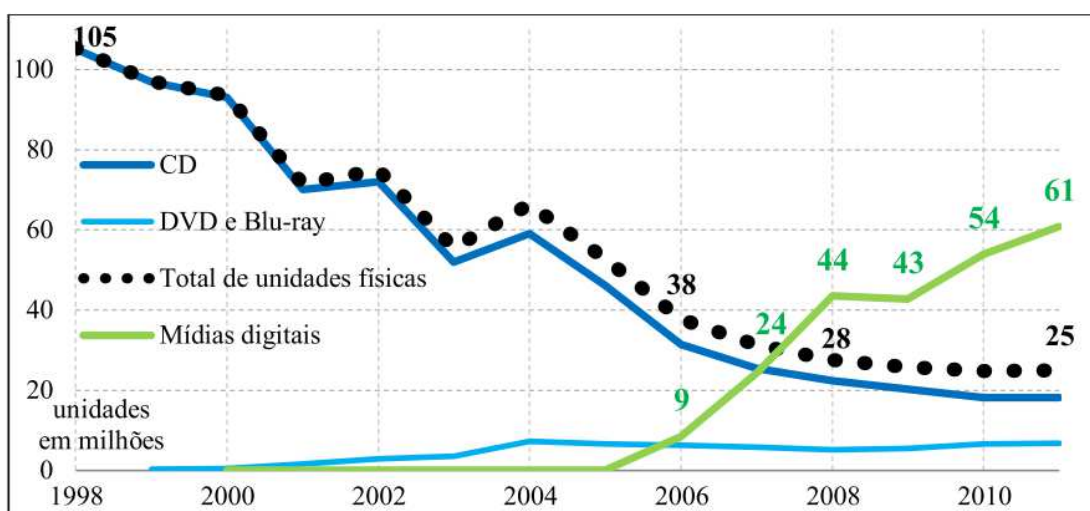
[Em 1995] o mercado brasileiro de CDs já representava 1,76% (com 3,75% das unidades vendidas) do mercado mundial, que faturava um total de US\$ 39.7 bilhões. A década de 90 também testemunhou um desempenho eficiente de gravadoras nacionais como a Eldorado e a Velas. [...] Em 1996, o nosso mercado fonográfico [brasileiro] cresceu 32% em relação ao ano anterior: 94 milhões de discos vendidos no país, com um faturamento de US\$ 874,25 milhões. O Brasil voltou à posição de sexto lugar no ranking mundial das vendas de discos.

O grande crescimento do mercado de música no Brasil além de colocar o país em evidência no mercado mundial, produziu grande quantidade de arrecadação de impostos e gerou importantes riquezas que auxiliaram cada vez mais a manutenção do sistema

econômico brasileiro. A maior participação do mercado fonográfico na economia, faz com que os governos se tornem mais atentos a quaisquer questões que possam prejudicar seu crescimento.

A Figura 15 representa um gráfico produzido a partir das informações estatísticas da ABPD com informações sobre a quantidade de venda de música gravada no Brasil cronologicamente de 1998 até 2011 incluindo a comercialização de música gravada por meios eletrônicos. Os números estão expressos em milhões de unidades.

Figura 15 - Venda de música gravada no Brasil incluindo meios eletrônicos



Fonte: Estatísticas da ABPD, Publicação 2012/2013

Nesse período, a lista de suportes é representada apenas por três formatos físicos: CD, DVD e Blu-ray além das mídias digitais, termo utilizado pela ABPD para designar venda de música gravada em meio eletrônico, sem suporte físico, por transmissão de arquivo.

É observado que a partir de 2006 a queda das vendas começou a se estabilizar e um novo meio de comercialização passou a ser empregado no Brasil: o eletrônico. Lojas eletrônicas passaram a integrar o comércio eletrônico de arquivos compactados de música e esse padrão superou o comércio de música gravada em suportes físicos a partir de 2008, ano no qual as vendas dos suportes físicos estagnaram num patamar próximo de 25 milhões de unidades enquanto as vendas de arquivos eletrônicos cresceram continuamente superando o patamar de 60 milhões de unidades no ano de 2011.

Diante de todo este cenário, foi apenas a partir dos anos 1960, que uma série de fatores contribuíram para que a Indústria Fonográfica brasileira se tornasse um negócio de grandes proporções (DIAS, 2000; MORELLI, 2009). Em poucos anos, a entrada de novas gravadoras

multinacionais no país, a inovação tecnológica e o surgimento de uma nova geração de compositores e intérpretes, além do crescimento econômico alavancado pela industrialização da economia, fizeram o negócio de fonogramas crescer de forma intensa, transformando o Brasil no sexto maior mercado de discos no mundo, segundo a *International Federation of Phonographic Industry* (IFPI) (ibid.). Esse conjunto de inovações fez com que a configuração da Indústria Fonográfica brasileira passasse de um cenário de competição entre gravadoras nacionais e multinacionais para, em linhas gerais, uma concentração de mercado em um reduzido grupo de corporações multinacionais e um número menor ainda de empresas nacionais, ou grandes gravadoras, com escassa participação de empresas independentes locais. Fator crítico para isso, foi o movimento de concentração da produção artística e industrial de fonogramas nas grandes corporações, aumentando as barreiras de entrada no mercado de discos (DE MARCHI, 2011).

No contexto atual, desde a década de 1990, a Indústria Fonográfica experimenta tal descentralização. Em um primeiro momento, esta dinâmica permitiu o surgimento de novas gravadoras independentes, que se tornaram uma das principais plataformas para o lançamento de novos artistas acessarem ou até mesmo a continuidade das carreiras de nomes consagrados. Entretanto, recentemente, chama a atenção o crescente número de músicos que, com financiamento próprio ou quase nenhum financiamento, produzem e distribuem suas próprias obras através das redes digitais, ou qualquer ferramenta digital. Um fator fundamental desse processo, se encontra na própria atitude das grandes gravadoras, as quais passaram a adotar medidas que visam otimizar sua produtividade. Entre elas, pelo menos duas merecem destaque. A primeira medida é a adoção da tecnologia digital como paradigma tecnológico dessa indústria.

Assim, decidiu-se cessar a fabricação de discos em vinil e de fitas magnéticas cassete em favor da produção de discos digitais, o Compact Disc (CD). Isso permitiu diminuir custos de produção e impor um único formato aos consumidores, mais caro do que seus antecessores, ampliando rapidamente a arrecadação do mercado de discos. A segunda medida é a terceirização dos equipamentos de produção de fonogramas. Em razão das contínuas integrações horizontais pelas quais passavam as grandes gravadoras no mercado internacional, também as filiais brasileiras passaram a terceirizar equipamentos como estúdios de gravação, fábricas de prensagem de CD, sistemas de armazenamento e distribuição dos discos (DIAS, 2000).

Tais mudanças conjunturais foram críticas para que a produção fonográfica se descentralizasse. A tecnologia digital tornou mais acessível a produção de fonogramas e

diferentes agentes passaram a se valer de redes de serviços de distribuição de discos, criadas para atenderem às demandas das grandes gravadoras e para acessar o mercado nacional. Em poucas palavras, a Indústria Fonográfica brasileira converteu-se em uma empresa em rede (CASTELLS, 2003).

Em um primeiro momento, o resultado dessas mudanças foi um círculo virtuoso de crescimento do mercado de discos. Entre 1990 e 1999, houve um crescimento de 114,38% das vendas (DE MARCHI, 2011). No entanto, as consequências dessa digitalização da produção e da nova divisão do trabalho entre empresas fonográficas demonstraram ser mais profundas. Isto ficou claro quando, nos anos 2000, notou-se uma contínua diminuição da venda de discos físicos (CDs e DVDs) em lojas revendedoras. De acordo com os dados fornecidos pela Associação Brasileira de produtores de Discos (ABPD), entre 1999 e 2009 houve um declínio da venda de unidades físicas da ordem de 72,66% (ibid.).

Este declínio expressou a crescente complexidade da produção e do consumo de fonogramas no Brasil. Em decorrência da racionalização dos investimentos de grandes gravadoras e de gravadoras independentes em Artistas & Repertório (A&R), bem como das facilidades de acesso aos consumidores via entorno digital, um número crescente de músicos passou a produzir e distribuir suas próprias obras. Isso criou outra categoria de produção fonográfica. Diferindo de grandes gravadoras e gravadoras independentes tanto em sua estrutura quanto em suas estratégias comerciais, tais agentes puderam inovar com mais frequência nas formas de comercialização de seus produtos.

A medida em que essa dinâmica ganhou espaço na Indústria Fonográfica, foram revelados aspectos críticos na atual reestruturação do modelo de negócio de música. Diferindo das gravadoras em relação à estrutura e aos objetivos, os artistas passaram a utilizar de forma intensiva as tecnologias digitais da comunicação e adotaram sem reticências novas estratégias de negócio em música, como a distribuição gratuita de seus fonogramas e a comunicação direta com seus fãs via redes sociais na internet.

Neste sentido, para construir o raciocínio, é necessário levar em consideração que até o início da década de 1990, lançar música em um artefato físico, era um dos objetivos iniciais da maioria dos artistas. Estes artefatos traduzidos em discos eram o passaporte para a circulação da música em rádios, mídias impressas e de entretenimento, e por consequência a entrada da música no ambiente doméstico dos ouvintes, que resultavam na ampliação dos públicos. Nesta época, no entanto, gravar um disco não era tarefa fácil. Requeria, até o

surgimento da tecnologia MIDI<sup>7</sup> em 1983, acesso a estúdios analógicos, o que demandava investimentos muitas vezes inacessíveis a maioria dos músicos iniciantes, a menos que estes entregassem algum tipo de expectativa mercadológica das gravadoras convencionais ou que viabilizassem recursos para a produção independente. Todo o esforço era realizado no sentido de gerar algum tipo de fonte de renda.

Entretanto, o percentual sobre as vendas dos discos e o recebimento de direitos autorais pelas execuções das gravações nas mídias, bares e casas noturnas, começou a partir de então a não se configurar como um processo tão eficaz como nas décadas anteriores. Passando então, a levar muitos artistas ao fracasso nas vendas e por consequência passou a determinar o encerramento de contratos ou mudanças significativas nas propostas musicais.

Na esfera do consumo, a aquisição de um disco era o marco concreto da identificação e vinculação mais estreitas entre o ouvinte e o músico. Ao comprar um disco, o ouvinte passava da condição de público eventual para a condição de fã de uma obra musical. Ter a discografia de seus compositores e intérpretes preferidos em suporte físico, incluindo álbuns raros, gravações piratas, discos que foram fracasso de vendas e outros itens menos comuns, era referência de status para o fã. Conferia-lhe prestígio de colecionador<sup>8</sup>. Para o músico, as vendas representavam um respaldo para o prosseguimento da carreira.

Como principal intermediária desta relação, a Indústria Fonográfica conquistou papel central na cultura musical, durante o século XX. O setor surgiu a partir de empresas especializadas na técnica de captação e fixação sonora, fabricação de discos e de artefatos de reprodução, que passaram a atuar também na edição e comercialização do material gravado, principalmente a música. Em meados da segunda metade do século XX, as empresas organizaram-se em duas grandes frentes: uma voltada para a produção, o departamento de artistas e repertório (A&R); outra voltada para a comercialização, o departamento de marketing, dedicado às estratégias de venda do produto acabado, planejando, inclusive, sua divulgação em diversas janelas midiáticas (FRITH et al., 2006; NEGUS, 2005).

Concomitantemente, a Indústria Fonográfica ampliou o alcance dos seus produtos e também sua estrutura para além das fronteiras nacionais. A partir dos anos 1980, a “onipresença” das grandes gravadoras abrangia até as produções independentes. Pequenos

---

<sup>7</sup> A tecnologia MIDI (Musical Instrument Digital Interface) é um protocolo envolvendo hardware e programas (softwares) que permite a simulação digital de um estúdio envolvendo gravadores multicanais, mesa de mixagem e processadores de sinais. O MIDI possibilitou a conexão em rede entre baterias eletrônicas, samplers, sintetizadores digitais e computadores. (THÉBERGE, 2006, p.36).

<sup>8</sup> O colecionismo musical fomentava (e ainda fomenta) todo um circuito que abrange lojas de produtos usados e sebos, feiras, exposições e trocas de correspondências. Incorporou também o uso de plataformas da internet.

selos associavam-se às empresas maiores para viabilizar a logística de distribuição de produtos ao varejo e a arrecadação do valor das vendas, relação muitas vezes marcada por conflitos e insatisfações. Mas, na década seguinte, a Indústria Fonográfica não se ocupou mais detidamente com uma reestruturação que incluísse em seus negócios a crescente circulação mundial da música via internet, com a popularização do formato MP3<sup>9</sup> e do download gratuito. Por conta desse e de outros fatores a serem discutidos adiante, a hegemonia das gravadoras começou a ser abalada, inclusive com o surgimento das redes sociais.

Atualmente, ouvintes tornam pública a sua condição de fã de um músico utilizando sites de relacionamento disponíveis na web, interagem com seu músico preferido trocando comentários em páginas oficiais, ou no microblog Twitter, participando de chats e fóruns. Além disso, criam suas próprias páginas e perfis para expressar gostos e opiniões e disponibilizar faixas de áudio e vídeos musicais de sua preferência. Esses nós na rede mundial de computadores, que reduzem a distância entre músico e audiência, podem ser denominados plataformas<sup>10</sup> de circulação.

Nas plataformas digitais, os acessos às páginas (*page views*) e o número de *downloads* de canções viraram referências de popularidade paralelas aos rankings de vendas de discos e chegam a ser parâmetros para a remuneração de músicos em sites como a Trama Virtual (Site criado em 2003 pela gravadora Trama para dar espaço às bandas que não assinavam com a ela, mas queriam mostrar seu material para o público em geral). Um grande número de acessos a um vídeo disponibilizado no Youtube ou em um perfil musical no MySpace é o suficiente para agendar a mídia. Compositores e intérpretes podem alcançar popularidade divulgando e comercializando sua produção independente através da rede e obter mais êxito de público nas apresentações ao vivo, sustentando a manutenção da carreira, antes mesmo de lançarem o primeiro disco. Muitas vezes, o lançamento de um CD, independente ou por uma grande gravadora, passa a ser consequência de uma visibilidade previamente obtida em que

---

<sup>9</sup> O ISO-MPEG Áudio Layer 3, popularizado como MP3, sucedeu os sistemas de compressão MPEG-1 Layer 1 e o MPEG-1 Layer 2, e começou a ser utilizado em 1992 para a gravação de áudios em CD-Rom, migrando depois para a internet. O formato MP3 elimina frequências para compactar os arquivos, o que suscita polêmicas acerca da sua fidelidade ao áudio original, mas, como os principais dados são preservados, o formato tornou-se bastante popular. “Em um CD convencional, por exemplo, uma música de 5 minutos ocupa em torno de 50 megabytes [...]. Convertida para MP3, porém, a mesma música diminui para 5 megabytes” e sua transmissão “via banda larga, satélite ou ondas de rádio leva alguns segundos” (SANTINI, 2006, p.78).

<sup>10</sup> Adoto o termo em consonância com seu uso corrente em estudos ligados à música e à cibercultura como os de Adriana Amaral, que opta pela denominação, “por seu uso relacionado à web e sua multiplicidade de serviços; por seu sentido computacional relacionado ao software e aos sistemas operacionais [...] e principalmente pela carga simbólica como metáfora relacionada aos meios de transporte e de comunicação [...] como local onde há oportunidade de expressão de ideias, performances e discursos” (AMARAL, 2009, p.156).

estão envolvidas plataformas digitais da internet, o que mostra uma coexistência tensiva do formato diante das novas práticas da cultura musical contemporânea.

A compreensão do impacto de certas mídias na cultura musical brasileira, no entanto, não pode ser reduzida a meras relações de causas (advento de uma tecnologia) e efeitos (usos da tecnologia), pois demanda uma reflexão sobre as valorações, disputas e conflitos que permeiam a produção cultural. Paul Théberge observa que é preciso compreender a tecnologia como algo além de uma coleção aleatória de instrumentos, de aparelhos para gravar e reproduzir o som. A tecnologia é também um ambiente no qual experimentamos e pensamos a música. É um conjunto de práticas que adotamos na hora de produzir e escutar os sons musicais. [...] os artefatos eletrônicos que se utiliza para produzir, distribuir e experimentar a música contemporânea não são simplesmente os ‘meios’ técnicos através dos quais experimentamos a música. A tecnologia converteu-se em um ‘modo’ de produção e consumo musicais. (THÉBERGE, 2006, p. 25).

É possível perceber que existe de alguma forma uma indústria fonográfica em plataformas digitais, mas as majors<sup>11</sup> precisam ocupar esses espaços de forma mais inteligente, eficaz e categórica do que fazem atualmente. Pois há uma utilização mais próxima do artesanal presente nas plataformas, que concorre de igual forma com o modelo de negócio que as majors vem trabalhando.

Todavia, é importante deixar claro também que a crise no âmbito das gravadoras, com a redução nos lucros gerados diretamente pela venda de álbuns e direitos autorais, não implica em uma redução ou crise no consumo de música. Com a progressiva viabilidade de transporte de equipamentos e estruturas de shows em turnês, a queda nas vendas dos discos e a crise financeira dos Estados Unidos e Europa em 2008, os espetáculos ao vivo passaram a mobilizar públicos cada vez maiores, gerando um incremento nas receitas dos artistas em relação até então. Agregado a isso, novas formas de escuta, como as trilhas de jogos, aparelhos de telefonia celular, rádios virtuais e sites (oficiais ou não), dentre outros meios, vêm tornando a música cada vez mais presente.

Conforme sugere Anderson (2006), era uma vez uma época em que só havia uma maneira de comprar música: os CDs completos (os singles vendiam pouco e os artistas nem os ofereciam). Agora, pense nas escolhas disponíveis on-line: álbum, faixa individual, toque de telefone, amostra grátis de trinta segundos, vídeo de música, remix, amostras de remix de

---

<sup>11</sup> O termo major (maior ou principal, em inglês) é comumente utilizado pela crítica musical para se referir às gravadoras transnacionais com braços corporativos em outros ramos da indústria da comunicação e do entretenimento, como cinema, televisão aberta e a cabo, internet, fabricação de equipamentos. Podem-se citar como majors da atualidade as gravadoras Universal, Sony-BMG, EMI e Warner.



terceiros, por meio de *streaming* ou *download*, tudo em qualquer quantidade de formatos e amostras. (ANDERSON, 2006, p.218).

Nesse contexto de profusão das opções de escuta, Nicolau Netto (2009) constata que as gravadoras e o desenvolvimento tecnológico, no caso da música, não mais pertencem a campos coincidentes, ou seja, a tecnologia não é mais apenas um meio de desenvolvimento da indústria fonográfica, mas também um espaço autônomo, capaz de gerar conflitos. (NICOLAU NETTO, 2009, p.135).

Embora a indústria fonográfica esteja presente na internet e em outras plataformas digitais, divulgando seus contratados, disponibilizando gravações e fomentando a interação com os fãs, esse setor já não é mais o único intermediário entre o músico e o público. Tampouco o modelo de negócio em que as gravadoras ancoraram-se desde as primeiras atividades, a venda de gravações em suporte físico no formato cultural de álbum e a venda de aparelhos de reprodução das gravações, é monopólio da indústria fonográfica. O que se vê são conglomerados das comunicações, tecnologia e entretenimento dominando os canais por onde circula a música, criando novos aparelhos e novos modelos para o negócio, como fez a fabricante de computadores Apple.

Em 2003, a Apple criou o iTunes, uma loja virtual de venda de música em formato MP3 pela Internet, e convenceu as cinco grandes gravadoras mundiais de então (Warner, Universal, Sony, EMI e BMG) a disponibilizarem seus fonogramas para esse tipo de comercialização. Através dessa loja virtual, acessada via Internet, o consumidor podia encontrar uma grande variedade de música [...] e comprar apenas aquelas que lhes interessam; portanto, não necessariamente um álbum inteiro. O valor pago pela música, algo em torno de um dólar, então era dividido entre o próprio iTunes e os detentores dos direitos autorais e fonomecânicos (além de outros intermediários que surgiram, como os chamados agregadores de conteúdo). [...] As gravadoras cercaram-se de outra segurança: instituíram um sistema de gerenciamento, chamado DRM (Digital Marketing Management) que garantia que a música “baixada” não fosse copiada para outro suporte. (NICOLAU NETTO, 2009, p.135-6).

A Apple lançou inclusive um artefato de reprodução para os produtos comercializados em sua loja virtual, o iPod, um tocador de MP3 portátil e digital de uso semelhante aos antigos walkman e discman, porém com capacidade de armazenamento bem superior aos equipamentos anteriores. A depender do modelo, é possível acumular até 30 mil músicas em um iPod. Mas as vendas de arquivos musicais estão longe de ser a principal fonte de renda da Apple. Conforme levantamento de Chris Anderson, “em princípios de 2006, a Apple já havia

vendido 42 milhões de iPods e 1 bilhão de faixas musicais pelo iTunes (ANDERSON, 2006, p.174).

Somente então, a partir do iTunes, as vendas de música pela internet passaram a ser contabilizadas pela indústria fonográfica. Na esteira do iPod, surgiram outros tocadores portáteis e lojas de arquivos musicais. A venda legal de música por assinatura foi outra vertente decorrente da digitalização da cadeia musical, constituindo-se em um modelo baseado na “cobrança de mensalidade fixa que dá direito ao assinante ‘baixar’ o número de músicas que desejar a partir de uma loja virtual contratada”. O sistema, adotado pelo Napster<sup>12</sup> ao voltar à legalidade, por exemplo, dá direitos à música por um período pré definido (um mês geralmente) sendo “autodestruidas” a partir do momento em que não mais se pague a mensalidade” (NICOLAU NETTO, 2009, p.137).

Outras iniciativas permitem a aquisição de música sem DRM, ou seja, uma vez compradas, as faixas podem ser replicadas pelos usuários. “O grande exemplo dessas lojas é a eMusic, empresa norte-americana que oferece os catálogos apenas das gravadoras independentes” (NICOLAU NETTO, 2009, p.137). A maior aceitação desse tipo de arquivo fez com que a major EMI dispensasse o DRM das faixas de seu catálogo disponíveis no iTunes, em abril de 2007, uma atitude que, segundo Nicolau Netto, pode ser seguida por suas concorrentes.

Não obstante o incremento das vendas de faixas isoladas ocasionado por plataformas como as citadas, a demanda social por música gratuita ainda é o principal empecilho para os negócios digitais. Sites que oferecem uso livre de arquivos musicais proliferam, com seus usuários disponibilizando suas músicas preferidas sem cobrança de direitos, ou músicas que eles mesmos produzem. A ação dos ouvintes como disponibilizadores e produtores da música e seus conteúdos audiovisuais agregados a elas fazem o sucesso do MySpace, do Youtube e da webrádio Lastfm, plataformas que, por sua vez, estão nas mãos de conglomerados de comunicação e que oferecem grandes rendimentos a seus proprietários, a partir da veiculação de publicidade em suas páginas.

Conforme Bernard Miège, dois modelos de lucro consolidaram-se na intermediação de produtos culturais no início do século XXI: comercialização de produtos físicos, “modelo

---

<sup>12</sup> Napster foi o software pioneiro em redes de compartilhamento de arquivos MP3 que permitia a troca de músicas sem nenhuma forma de cobrança ou controle nas questões de cópia de conteúdo com direitos autorais reservados. A rede Napster foi interdita em Julho de 2001 pela justiça dos Estados Unidos como resultado da ação movida pela Associação da Indústria das Gravadoras da América (RIAA – Recording Industry Association of America), em Setembro do mesmo ano foi reestabelecida parcialmente após se tornar um sistema pago de compartilhamento e então sua popularização diminuiu. Após o sucesso do Napster diversos sistemas de compartilhamento livre de músicas foram desenvolvidos e continuaram a compartilhar música sem a necessidade

editorial (funcionando para a edição de livros, de discos, e mesmo para o cinema) e modelo de flot (funcionando para o rádio e para a televisão de massa)” (MIÈGE, 2007, p.47), financiado pela renda obtida com publicidade e/ou patrocínio. O segundo modelo, implantado inicialmente na radiodifusão comercial e que migrou para a TV, tornava o programador um ator fundamental para o contato entre produto e público. Mas, se nas plataformas digitais como o MySpace, Youtube e Lastfm, o modelo de flot é a principal fonte de renda, do ponto de vista do poder de decisão quanto ao conteúdo veiculado, as plataformas digitais permitem que todos publiquem o conteúdo para todos. O programador das mídias de massa em flot dá lugar ao próprio músico ou ouvinte, que cria perfis, rádios e sites nos quais faz upload de arquivos de áudio.

Não se pode esquecer que, por mais que ações judiciais barrem a circulação não-autorizada de fonogramas nas redes P2P (arquitetura de redes de computadores onde cada um dos pontos ou nós da rede funciona tanto como cliente quanto como servidor, permitindo compartilhamentos de serviços e dados sem a necessidade de um servidor central), há sempre novas fontes do arquivo sendo disponibilizadas. A opção pela compra ou não de uma faixa ou álbum em plataformas digitais envolve opções de ordem ética, abrangendo a forma como o compositor, executor e o gênero musical são valorados pelas comunidades musicais. Reflexões ideológicas, visões críticas quanto à parcela da remuneração que chega de fato ao músico e aquela que é retida pelos intermediários da indústria fonográfica, bem como argumentos envolvendo o livre acesso aos bens culturais, fazem parte dos debates presentes na cultura musical contemporânea, influenciando nas decisões dos ouvintes.

Também vale considerar que a adoção do DRM nos arquivos legais, impedindo sua utilização em mais de uma plataforma, é uma estratégia totalmente contrária à cultura musical. Tomando a perspectiva histórica, percebe-se que os primeiros artefatos de gravação de áudio surgiram tanto com o objetivo de registrar a voz e música de amadores quanto de gravar a música dos astros de então. O advento da fita cassete reforçou, entre os ouvintes, a cultura da montagem de coletâneas pessoais, de reprodução de álbuns e de outros usos e customizações do fonograma, além de reafirmar a possibilidade de gravações de áudios caseiros. Com a digitalização, o barateamento dos equipamentos de gravação, os gravadores de CD e DVD domésticos e a venda de mídias graváveis CDR e DVDR, deram continuidade à prática cultural dos ouvintes de subverter a ordem previamente estabelecida na discografia de seus músicos preferidos, com a montagem de coletâneas seguindo critérios pessoais. Hoje é possível baixar gravações abertas, ou seja, que permitem a interferência do “consumidor” na configuração da mixagem. Como observa Simone Pereira de Sá, se, no primeiro momento da

história da reprodução sonora, o desafio das máquinas de audição era o de uma certa definição sonora que fosse convincentemente comparável à fonte original; a demanda para nossos artefatos de escuta é a de permitirem todo o tipo de intervenção do usuário no sentido não só de customizar suas escolhas, acondicionando suas músicas favoritas no celular; escolhendo o ringtone; mas de produzir o seu próprio acervo sonoro através de bricolagens sonoras que podem combinar de maneira inusitada produções pessoais e sons preexistentes. (SÁ, 2004, p.16).

Nessa perspectiva, é possível identificar, no consumo de música via dispositivos digitais, práticas que já faziam parte da cultura musical antes do surgimento da gravação e reprodução magnética. Dificilmente a indústria fonográfica vai demover o ouvinte do desejo pela manipulação e reapropriação da música gravada. O DRM aparece como um empecilho a mais para a compra de música legal, em um contexto no qual o contato com a música gratuitamente só vem se acentuando desde o rádio, a TV e incluindo todas as situações em que as gravações fazem parte da paisagem sonora de ambientes nos quais não são os ouvintes, mas outros agentes que custeiam o acesso aos fonogramas.

O resultado dessa trajetória de múltiplas ofertas e usos da música gravada que se apresenta atualmente, é desfavorável à indústria fonográfica. Segundo o Relatório Música Digital 2011, da IFPI (International Federation of the Phonographic Industry), canais digitais representam cerca de 29% das receitas globais das gravadoras, 4pp em relação ao ano anterior. Em 2010, o setor global da música digital atingiu um valor estimado em US\$4,6 bilhões, crescendo 6% em relação 2009. Apesar do crescimento das receitas da indústria com a venda de música on-line nos últimos nove anos, o mesmo documento expõe que, de um modo geral, houve uma sensível queda na arrecadação do setor.

Apesar do aumento em mais de 1.000% no consumo de música digital global de 2004-2010, as receitas da música gravada diminuíram 31% sobre o mesmo período. [...] Em face da pirataria, mesmo a estratégia mais gradual de licenciamento de centenas de serviços de música digital tem sido incapaz de impedir a diminuição constante do mercado da música legal em geral.

A própria IFPI estima ainda que “as vendas de música digital seriam 131% maiores na ausência de pirataria”. Diante desse quadro, o modelo de remuneração mediante a exibição de publicidade nas plataformas, é mais aceito entre os ouvintes. Entretanto as principais empresas a faturarem com o flot não são pertencentes às gravadoras, embora façam acordos com elas.

A Sony/BMG e a Universal já assinaram um acordo com o Youtube para liberação de seus catálogos em troca de uma porcentagem sobre as rendas advindas da publicidade, baseadas no número de acesso a cada música. Outros sites, como a Lastfm, também pagam uma porcentagem baseada no número de acessos para os detentores de direitos autorais. (NICOLAU NETTO, 2009, p.141).

Se o único elo da cadeia musical em suporte físico não dominado pelas gravadoras até final do século XX era o comércio de varejo, também as plataformas virtuais em que mais se consome música e onde mais se lucra com a música, não pertencem à indústria fonográfica, mas às corporações ligadas aos setores da comunicação e do entretenimento. Já são lugares-comuns as narrativas sobre estudantes, programadores e desenvolvedores de sites que fizeram fortuna vendendo suas criações a grandes empresas, que por sua vez, fizeram negócios lucrativos. O Youtube foi comprado em 2006 pela Google em uma transação de US\$ 1,65 bilhão. No dia seguinte, as ações do Google valorizaram 2%” (NICOLAU NETTO, 2009, p.139-140) e, em um ano, somente o Youtube já valia US\$ 4,9 bilhões. O MySpace também foi uma criação de jovens programadores e atualmente pertence à major da comunicação News Corporation, dona da Fox e da DirecTV. Foi vendido em 2005 por US\$ 580 milhões e em 2007 já valia US\$ 12 bilhões (YÚDICE, 2007, p.53). Uma exceção a esse novo panorama foi a compra da Lastfm pela gravadora CBS, em 2007, um negócio da ordem de US\$ 280 milhões (NICOLAU NETTO, 2009, p.140).

Exceções à parte, é fato que, embora a indústria fonográfica realize acordos para legalizar e ser remunerada pela música veiculada nestas plataformas, ela não detém mais o controle indireto do varejo como ocorria quando dominavam a logística de distribuição de áudio em suporte físico, determinando, no atacado, o que chegaria às prateleiras das lojas. Hoje, a tensão entre as novas possibilidades de produção e circulação de música e os meios de difusão tradicionais (distribuidoras e lojas de CDs, radiodifusão, imprensa, MTV dentre outros) resulta em disputas e acordos nos quais o poder decisório das gravadoras é contrabalançado pelos interesses de outras empresas de comunicação, tecnologia da informação e de atores variados da cultura musical.

Até mesmo o peso das grandes gravadoras na distribuição da música para o comércio físico é relativizado com as novas possibilidades que a circulação on-line trouxe ao varejo. A variedade de títulos em forma de CDs, vinis e arquivos virtuais ofertada nas lojas on-line é bastante superior à capacidade de armazenagem dos estoques físicos das lojas convencionais. O custo de armazenamento e de funcionamento de uma loja física é também muito maior do que o de uma loja virtual, cujo investimento está basicamente na aquisição e manutenção de

softwares e servidores capazes de atender bem à demanda e de hospedar um grande número de arquivos. Em todo o mundo, o setor de vendas físicas minguou, com fechamento expressivo de pontos de vendas especializados. Apenas alguns lojistas que disponibilizam CDs e vinis de pequenos selos independentes, em pontos de venda considerados alternativos ou *cults* e por isso, valorizados entre comunidades musicais específicas, ainda sobrevivem, ao lado dos setores de discos vinculados a magazines de produtos variados ou a livrarias, os quais não dependem apenas da receita com música.

As lojas on-line, vale lembrar, são beneficiadas por um trabalho gratuito realizado pelos consumidores de música. Ao realizar a compra, o ouvinte ajuda o site a “mapear” suas preferências e associá-las às de outros clientes, alimentando gratuitamente o banco de dados dos sistemas de recomendação das plataformas, além de pagar pelos produtos comprados. Como observa Yúdice (2007), “os servidores, os portais e outros negócios que operam na internet se aproveitam de toda essa atividade que, segundo alguns estudiosos, é trabalho expropriado”. Ao elogiar os sistemas de recomendação e filtros colaborativos disponíveis nas lojas on-line, no livro *A Cauda Longa*, Anderson (2006) não considerou a contribuição gratuita dos usuários desses sistemas, que por sua vez, pode ser utilizado como mais um argumento em favor da gratuidade da aquisição da música e/ou como reforço para a adoção dos modelos de *flot*.

Em plataformas como o MySpace e Youtube, em paralelo à presença dos produtos da indústria fonográfica, grande parte do banco de dados constitui-se de produções independentes disponibilizadas de forma gratuita pelos músicos. Eles alimentam a plataforma com gravações, imagens e textos e a busca por esses conteúdos é que faz com que o site atraia publicidade. “Os usuários são os que mais geram conteúdos na internet. Segundo a empresa de consultoria IDC, “os usuário eram os responsáveis por 70% dos conteúdos gerados em 2006”, e acredita-se que essa cifra tenha tido um aumento quase imensurável nos dias de hoje” (YÚDICE, 2007, p.71).

Embora o somatório das buscas por produtos indie<sup>13</sup> supere a grande procura por produtos no mundo on-line, como observou Anderson (2006), para que um músico obtenha destaque nessas plataformas é preciso, entretanto, investimentos financeiros em publicidade convencional ou uma divulgação viral que resulte em aumento de acessos (*page views*). Em

---

<sup>13</sup> Indie: Gênero musical surgido no Reino Unido e Estados Unidos durante a década de 1980 e é enraizado em gêneros mais antigos, como o rock alternativo, o pós-punk e o new wave. Artistas de indie rock são conhecidos por fazerem questão de manter controle completo de sua música e carreira, lançando álbuns por gravadoras independentes (empresas por vezes fundadas e gerenciadas pelos próprios artistas) e baseando toda a divulgação de seu trabalho em *turnês*, rádios independentes e, mais atualmente, na internet. Disponível em <<http://www.505indie.com.br/>>. Acesso em: dez. 2013.

ambos os casos, os artistas têm um “lucro” indireto com a divulgação dos seus trabalhos nessas plataformas virtuais, os fãs agregam prestígio aos seus perfis ao disponibilizarem links para gravações e imagens raras, mas o retorno financeiro é quase sempre mais expressivo para os proprietários das plataformas.

Muitos produtos voltados ao consumo em larga escala surgem totalmente à margem da intermediação de grandes empresas, viabilizados de forma independente graças ao barateamento dos meios de produção e circulação. No Brasil, são exemplos disso os gêneros produzidos em estúdios caseiros, a baixo custo, gestados em locais mais distantes do eixo econômico São Paulo/Rio de Janeiro, como o tecnobrega<sup>14</sup> no Pará e o arrocha<sup>15</sup> na Bahia, que souberam tirar partido até mesmo da pirataria física como forma de divulgação, angariando público para as performances ao vivo. Outros, claramente voltados para o consumo de nicho, têm mais oportunidades de autossustentação mediante a circulação nas redes telemáticas e, algumas vezes, músicas de nicho atingem patamares de circulação massivos. Mas se um produto gravado de forma independente não se opõe, a priori, aos padrões estéticos massivos e ao consumo em larga escala, também as gravadoras valem-se da digitalização para testar lançamentos, baratear seus custos, promover contratados em ações de marketing digital e vender tanto álbuns físicos quanto álbuns e *singles* virtuais. Ou seja, as fronteiras entre o *underground* e o *mainstream*<sup>16</sup> são cada vez mais provisórias, permeáveis e requerem atenção antes de qualquer generalização, levando em conta não só as facilidades técnicas da digitalização, mas como elas se materializam nos produtos, em sua circulação e na cultura musical.

Nas plataformas digitais de circulação, também o interesse do ouvinte pela novidade, que impulsionava a venda de gravações mais recentes em suportes físicos, deu lugar à (re)descoberta de velhas gravações, um movimento acentuado em meados da década de 2000.

---

<sup>14</sup> Tecnobrega: o Pará reinventando o negócio da música (CASTRO; LEMOS, 2008).

<sup>15</sup> “O Arrocha é um ritmo musical originário da Bahia [...] proveniente da seresta, influenciado pela música brega e o estilo romântico, com modificações que o tornaram, segundo seus adeptos, mais sensual. Estilo musical originário da Bahia, nasceu no Distrito de Caroba na cidade de Candeias. Não é necessário ser tocado por uma banda completa. Normalmente são usados: um teclado arranjador, um saxofone e uma guitarra”. Fonte: Portal do Arrocha. Disponível em: <<http://www.portaldoarrocha.com.br/pg/table/historia.asp>>. Acesso em: dez. 2013.

<sup>16</sup> “A compreensão do termo *underground* implica tanto em aspectos plásticos quanto ideológicos e fica clara em oposição ao termo *mainstream*, pois se tratam de duas qualificações bastante utilizadas pela crítica musical. “Os produtos do *mainstream* se pautam, em termos estéticos, pela redundância; pela repetição de fórmulas consagradas, acrescidas de pequenas doses de informação, o mínimo suficiente para que o consumidor possa distinguir, por exemplo, um álbum recente do anterior. A configuração de arranjos, timbres e temas privilegia opções comprovadamente aceitas pelo grande público, o que torna este tipo de música bastante atrelada à gramática de produção preestabelecida e pouco propensa a expandir as fronteiras dessas convenções”. (LIMA, 2007)

No varejo tradicional, os lançamentos de novos álbuns respondiam por 63% das vendas em 2005; os demais eram alguns álbuns de catálogos mais antigos, de acordo com a Nielsen SoundScan. Já no on-line, essa porcentagem é o oposto: as novas músicas abrangem cerca de um terço das vendas, enquanto as músicas mais antigas respondem por dois terços. (ANDERSON, 2006, p.129).

Todavia, não é seguro projetar a permanência desses percentuais de busca por áudios antigos on-line, uma vez que é possível que parte dos ouvintes esteja remontando, em formato digital, as coleções que possuíam em suporte físico. Mas trata-se de um dado que demonstra uma das transformações geradas pela circulação digital. Por outro lado, a circulação digital permite aos ouvintes “descobrir” antigas gravações antes quase inacessíveis por terem sido realizadas fora do âmbito das grandes gravadoras ou porque, quando lançadas pelas majors, não obtiveram sucesso e saíram de catálogo.

Os discursos otimistas quanto à diversidade musical disponibilizada na rede, entretanto, precisam ser relativizados. Se a música independente encontrou na digitalização uma forma de divulgação bem mais eficiente do que quando circulava em formato físico, esses produtos não são de antemão candidatos a hit (música que faz/fez muito sucesso). O que motiva o interesse das plataformas em disponibilizarem músicas não tão populares, conforme Anderson, é que “como os não-hits são tão numerosos, suas vendas, embora pequenas para cada faixa, rapidamente atingem volumes consideráveis” (ANDERSON, 2006, p.19). É a partir desses dados que o autor sustenta sua “teoria de cauda longa”, que segundo ele, é a maneira de descrever a estratégia de se vender uma grande variedade de itens onde cada um vende pequenas quantidades, argumentando que a soma das vendas pontuais de não-hits supera as marcas atingidas pelos sucessos massivos.

Se o mercado de hits equipara-se com o de não-hits, conforme Anderson, os maiores beneficiados com isso são mais uma vez as plataformas online, que podem ter uma oferta de arquivos digitais teoricamente infinita, e os ouvintes, que ganham mais opções de escolha. Mas o produtor de música independente, embora beneficiado pelas alternativas de divulgação e comercialização do seu trabalho, continua dependendo do sucesso amplo para ter um lucro considerável.

Nesse cenário, as gravadoras continuam dominando as estatísticas de hits digitais. Ao analisar as 50 músicas mais vendidas pelo iTunes no mercado dos EUA, Nicolau Netto constatou que “apenas dez eram de gravadoras independentes, ou seja, 20%, concentrando as majors (Sony/BMG, Warner, Universal e EMI) 80% do mercado” (NICOLAU NETTO, 2009, P.150).



Agregado a estas informações e a fim de finalizar a presente seção de forma consistente, a seguir serão apresentadas as reflexões derivadas das entrevistas em profundidade com os *stakeholders* nas quais complementarão as análises realizadas a partir da pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com o objetivo de permear os mais diversos assuntos pertinentes ao mercado fonográfico brasileiro, assim como ponderações no âmbito do negócio relativo à música.

Temas como o acesso, compartilhamento, comportamentos, ambiente e momento que se consome música, os formatos e as plataformas onde a música é consumida, onde são buscadas informações sobre música, o que a música gera nos usuários, os principais acontecimentos na cena musical, bem como os seus problemas resultantes, comparativos com outros mercados e caminhos para a Indústria Fonográfica, foram alvo de levantamento. É possível perceber então, que a maioria dos pontos mencionados estão diretamente correlacionados com o levantamento documental realizado anteriormente.

#### **4.2 Entrevistas com *Stakeholders***

As entrevistas deram-se, inicialmente, com os *stakeholders* demonstrando o que é a música em suas vidas e suas opiniões quanto ao panorama cultural e macro econômico do cenário da Indústria Fonográfica atual.

O perfil destes *stakeholders* foi constituído por profissionais e usuários do mercado fonográfico brasileiro de destaque em contextos ligados a música (VJs, radialistas, músicos, produtores e professores de música) e atuantes em diferentes partes do país, bem como usuários de forma intensiva das tecnologias de informação e comunicação digital em rede. Já pelo ponto vista quantitativo, optou-se por onze *stakeholders* uma vez que a saturação foi o instrumento epistemológico escolhido para definição amostral que determina quando as observações deixam de ser necessárias em função de nenhum novo elemento permitir ser aplicado além dos onze entrevistados em relação às propriedades do objeto investigado, com ênfase em modelo de negócios.

No âmbito de modelo de negócios, Bhatt (2001) destaca que as organizações, através da interação entre pessoas, tecnologias e processos, conseguem alterar seus padrões de práticas recorrentes em seus ambientes complexos e dinâmicos. Este conceito vem ao encontro do *design thinking*, ao criar um processo exploratório com o intuito de conduzir a descobertas inovadoras através de métodos para atender às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e que, a partir de adequadas estratégias de negócios, transforma

tais necessidades em valor para o cliente e em uma oportunidade de mercado para a organização.

O modelo de negócios, assim como o *design thinking*, coloca-se como um agente de mudança que possibilita a compreensão dos desafios organizacionais. Segundo Osterwalder (2005), a conceitualização, mapeamento e acompanhamento de um modelo de negócio auxiliam as lideranças no entendimento e na mudança de lógica dos negócios da empresa, externalizando e armazenando assim conhecimento sobre o processo de criação de valor na organização.

Neste processo, a interação entre pessoas, tecnologias, processos e organização apresenta-se como o suporte para que a empresa execute novas e complexas tarefas. O gestor tem o papel de coordenar o compartilhamento de informações entre os membros da equipe e, através da interpretação destas informações, pode-se transformá-las em conhecimento (BHATT, 2001).

A evidente consistência entre os autores, que destaca a interação entre os componentes pessoas, processos e tecnologia, tornaram-se os pontos focais nos agrupamentos dos temas das entrevistas e do *workshop*. As pessoas carregam consigo suas histórias particulares, valores e comportamento, enquanto os processos estão inerentes à forma de gestão. Já a tecnologia, de acordo com Servin (2005), apresenta-se como o meio de conectar os indivíduos ao processo organizacional. Inclui-se nestes pilares a organização, pois a esta compete desenvolver o ambiente favorável ao estímulo à gestão do conhecimento apoiada pelos processos e ativada pela tecnologia (SERVIN, 2005).

Através da compilação das respostas obtidas no decorrer das entrevistas, as respostas foram, assim, categorizadas nos quatro itens distintos apresentados acima. O primeiro deles, Cultura/Experiência, como uma forma de aprofundar a relação com os consumidores, levando em consideração tudo o que se ouve, vê, sente e experimenta na interação com os produtos e serviços alusivos a Indústria Fonográfica. Refere-se também às normas aceitas pela grande maioria do público, às crenças e aos valores comuns que dão forma ao comportamento dos consumidores de música.

O segundo assunto apresentou-se como a Organização, que consiste na busca de novas formas de estruturar e redesenhar as relações entre os agentes da Indústria Fonográfica. São eles os *players* coletivos, os artistas, as gravadoras, as plataformas, os meios para cobrança, distribuição de direitos autorais e organização das informações para torná-las mais relevante frente a tantas opções.

Já o terceiro tema destacado foi a Tecnologia no sentido de desenvolver opções integradas e customizadas de produtos, serviços e informação a fim de dilatar oportunidades existentes ou em novos segmentos ainda não explorados. E finalmente o quarto momento, que trata do Processo. Este consistiu-se no sentido de redesenhar os principais processos operacionais a fim de ampliar a eficiência e aumentar a rentabilidade da Indústria Fonográfica.

Em cada um dos temas abordados, o entrevistador exerceu o papel de motivar o entrevistado a refletir e externar sua opinião sobre possíveis inovações. A didática adotada através do cenário musical, cultura/experiência, organização, tecnologia e processo foram fundamentais para o planejamento, direcionamento e realização do *Workshop*, assunto da seção 4.3.

#### 4.2.1 Contexto Musical

A fim de identificar o perfil dos *stakeholders* sobre o papel da música em sua vida pessoal e profissional, as questões iniciais foram voltadas para temas como ambientes que estes consomem música e como mantêm-se atualizados nestes sentido. Os entrevistados demonstraram praticamente unanimidade no quesito ambientes em que consomem música: casa, carro, viagem e trabalho. Os *stakeholders* alegaram buscar informações sobre música através da internet, em ferramentas como *Youtube*, *Rdio*, rádios, redes sociais, listas de discussão, etc. Revistas especializadas (*Billboard*, *Rolling Stones*) e compartilhamento com amigos também foram citados.

A partir do momento em que assuntos como conceitos de música e o poder da música do cotidiano dos indivíduos foram abordados e aprofundados, obteve-se como resultado reflexões bastante enriquecedoras para a continuidade do presente trabalho de pesquisa.

Ao definir música, os entrevistados mostraram que o assunto transita facilmente entre os ambientes pessoais e profissionais de forma integrada. Conceitos como “trilha sonora da vida das pessoas”, “é o que embala o mundo”, “é emoção carregada de lembranças”, “letra, melodia, ritmo e arranjos que emocionam”, apresentam significados particulares e experienciais de cada um deles.

Em termos culturais, o conceito de música foi abordado, entre os entrevistados, como uma “manifestação cultural”. Em uma das entrevistas surgiram informações em termos globais como a de que “cerca de 90% das músicas da América do Norte e da Europa mencionam o sol, lua, frio, fim do inverno e a chegada do verão. Isso mostra uma

manifestação cultural do *habitat* onde os artistas vivem, pois estes relacionam a alegria com o verão e a tristeza com o inverno, por exemplo. É uma manifestação cultural com tom, ritmo e letra e isso forma uma poesia”.

Quando questionados sobre o poder da música como manifestação cultural, conforme citado anteriormente, os entrevistados sugeriram que esta tem “o poder de dialogar com uma ou um milhão de pessoas utilizando-se apenas de acordes e ritmos, expressando através desses, sentimentos, opiniões, ou a simples manifestação da beleza. E as pessoas que trabalham com esse ‘poder’ são detentoras de uma poderosa ferramenta social, política e cultura”. Neste sentido, ao aprofundar questões como a detenção do poder da música, quem comandaria a Indústria Fonográfica atualmente, os entrevistados consideraram serem os próprios consumidores e as plataformas, muito diferente das gravadoras e rádios em um passado não distante.

Segundo os entrevistados, a migração de detenção de poder das gravadoras para o próprio consumidor e as plataformas, ocorreu através das novas tecnologias e dinâmicas do mundo moderno. Os *stakeholders* embasam esta opinião ao destacar que o conteúdo musical é “produzido com a finalidade de expor uma ideia ou sensação, nem sempre sendo melódico ou possuindo um conceito claro. Além disso, as características do experimentalismo tornaram várias obras sonoras fora do padrão atual e mesmo assim são consumidas pela massa. A partir daí, cabe ao ouvinte julgar se aprecia ou não”. O consumidor, segundo eles, não adquire somente a música, mas uma causa, um estilo de vida. A fim de aprofundar este pensamento, segue os levantamentos obtidos com os depoimentos dos *stakeholders* com relação à cultura e experiência de consumo.

Como primeiro entendimento do problema apresentado, o resultado essencial da análise é precisamente a avaliação das tecnologias digitais que tornaram-se onipresentes no universo da música em dispositivos portáteis e nos meios de comunicação tradicionais (rádio, TV), na internet, na telefonia móvel, em jogos eletrônicos, nos escritórios, nos elevadores, nas ruas, nas lojas de comércio varejista e, de modo geral, na trilha sonora do cotidiano. Nunca a música esteve tão acessível, mas também jamais foi tão difícil estabelecer o seu valor de troca, num mercado de bens simbólicos hoje caracterizado pela superoferta de bens e serviços culturais.

Segundo os *stakeholders*, desde o final do século XX, assiste-se a um processo de reconfiguração da indústria da música mundial. Presenciamos mudanças significativas na estrutura da sua “cadeia produtiva”. É possível constatar por exemplo, a redução do *cast* de artistas e do quadro de funcionários de várias das grandes empresas ligadas a cena musical;

a crise da noção de álbum (vários músicos vêm repensando a relevância de gravá-los e/ou lançá-los) que vai deixando de ser o objetivo central desta indústria ou a mercadoria mais valorizada nesta dinâmica de produção e consumo; o desaparecimento de antigas funções na cadeia como a de compositor não-intérprete e, ao mesmo tempo, o surgimento de novas profissões articuladas a este setor (várias delas ligadas às novas tecnologias digitais); e assim por diante. Em função do ineditismo destas mudanças, poder-se-ia dizer que a indústria da música, em certo sentido, constitui-se em uma espécie de “laboratório” para observar as transformações que já estão começando a afetar os diferentes setores das indústrias culturais (BUSTAMANTE, 2002; HERSCHMANN, 2010).

Ao analisar esta indústria, os *stakeholders* sugerem que é possível identificar duas faces visíveis desta enorme avalanche de transformações que estão ocorrendo na indústria da música nos últimos anos: a) primeiramente, presenciamos não só a desvalorização vertiginosa dos fonogramas (sua transformação em commodity no mercado), mas também o crescente interesse e valorização da música ao vivo (dos concertos) executada especialmente nos centros urbanos (no universo *indie*, na maioria das vezes, não constituindo propriamente cadeias produtivas, mas sim “cenas” ou “circuitos”, muitas vezes legitimados na celebração de festivais); b) e, em segundo lugar, a busca desesperada por novos modelos de negócio fonográficos (que hoje emergem na forma de diferentes tipos de plataformas digitais e nos serviços da telefonia móvel), ou melhor, o crescente emprego das novas tecnologias e das redes sociais na *web* como uma forma importante de reorganização do mercado (a utilização das tecnologias em rede como uma relevante estratégia de comunicação e circulação de conteúdos, de gerenciamento de carreiras artísticas, de formação e renovação de público, de construção de alianças com os consumidores etc).

Faz-se necessário também, observar que não há produção musical contemporânea desvinculada de processos industriais (de perfis mais tradicionais). Embora a inserção dos artistas nesse mercado seja variável, a indústria investe em determinados gêneros, enquanto outros são postos (ou se colocam deliberadamente) à margem. Na última década, no entanto, a forma como a produção cultural se organizou sofreu uma série de transformações.

Tomando-se os elos da cadeia produtiva, percebe-se que a reordenação dos negócios da música ao longo dos últimos anos trouxe impacto sobre a pré-produção (fabricação de instrumentos, equipamentos de som e gravação), a produção (criação/composição, estúdios, técnicas de gravação, mixagem, masterização etc.), distribuição (logística, divulgação/promoção, em rádio, TV, internet, shows), comercialização (lojas e outros pontos de vendas, como supermercados, livrarias, bancas de jornais, serviços de download pago) e

consumo (via rádio, TV, internet, shows, por meio de equipamentos de som, em cinema, teatro, festas, bares, boates, estabelecimentos comerciais etc.).

As Novas Tecnologias de Informação e Comunicação baratearam o custo de pré-produção e produção, acoplando instrumentos eletrônicos a computadores e softwares de edição. Estúdios caseiros simplificaram o registro do trabalho de artistas, embora a masterização permaneça um gasto elevado, acima das possibilidades financeiras da maioria, formando na prática uma barreira à entrada no mercado de novos músicos.

Apesar da perda de participação das multinacionais do disco, com a emergência de selos independentes locais (de maior ou menor porte) nos principais mercados nacionais, os canais de distribuição permanecem dominados por algumas *majors*. A articulação da grande Indústria Fonográfica com os meios de comunicação, notadamente o rádio, que tem nas verbas de promoção (leia-se jabá) uma de suas principais fontes de faturamento, alija do mercado players de menor porte, condenados a explorar nichos considerados pouco rentáveis pelos gigantes do setor.

A partir das entrevistas com os *stakeholders*, pode-se observar também que a comercialização tornou-se o “calcanhar-de-aquiles” da indústria, que vem denunciando em sucessivos relatórios setoriais o fechamento de milhares de lojas de discos e a proliferação de serviços de *download* gratuito de arquivos musicais. Uma alternativa de divulgação para artistas independentes que buscam um lugar ao sol, mas considerados ilegais pelas *majors*, que vêm sendo bem-sucedidas, em diversos países, em sua cruzada para criminalizar o compartilhamento de música *on-line*. Pressionadas pela perda de faturamento, cada vez mais as gigantes do setor apostam em canais alternativos de vendas. Telefones celulares e jogos eletrônicos, que não estavam sequer listados nos elos da cadeia produtiva mapeada desde 2005, se tornaram importantes fontes de receitas.

Estes novos canais também vêm ajudando a moldar relações de consumo musical. A proliferação de dispositivos digitais individuais (telefones celulares, tocadores multimídia) engendra uma cultura da portabilidade (KISCHINHEVSKY, 2009), que franqueia não só o consumo de arquivos musicais, mas também a produção, proporcionando o registro de apresentações ao vivo por fãs de artistas, que depois postam áudios e vídeos na internet, amplificando seu alcance, ou mesmo apoiando o processo criativo de jovens músicos. E não são poucos os artistas que usam o celular para arquivar esboços de melodias a serem trabalhadas.

Por outro lado, embora a Indústria Fonográfica tenha entrado no mercado digital com forte atraso, mas já colhe alguns frutos dos investimentos recentes e da política de

criminalização dos serviços de compartilhamento de arquivos de áudio. De acordo com informações mencionadas pelos *stakeholders*, as vendas digitais estão na casa dos US\$ 5 bilhões, em todo o mundo, segundo o último Digital Report de 2013, da International Federation of Phonographic Industry (IFPI). Este montante já representa 34% do faturamento total do segmento, contra praticamente zero no início dos anos 2000.

A política mais recente das indústrias fonográficas, que hoje tentam reinventar-se como “companhias musicais”, é, em muitos casos, franquear o acesso a seus acervos por meio de parcerias com novos intermediários como operadoras de telefonia móvel, fabricantes de telefones celulares e tocadores multimídia, provedores de internet, mídias sociais de base radiofônica, grandes varejistas *on-line*, portais que detêm soluções inovadoras em comércio eletrônico e etc. Desta forma, estão buscando retomar as rédeas de um mercado em que, nos últimos anos, o preço do fonograma vem declinando ininterruptamente e no qual a música de modo geral vem se tornando uma *commodity*, bem como um produto negociado muitas vezes a poucos centavos e bônus na compra de outros artigos, como telefones celulares.

Tornou-se lugar comum reconhecer que, com a popularização e o largo emprego das novas tecnologias digitais, a indústria da música passou a enfrentar sérios problemas para conciliar as novas práticas de distribuição e consumo de fonogramas com a tradicional estrutura de comércio de música gravada que existia. A retração de aproximadamente 30% do mercado nos últimos anos indica que estas dificuldades não foram superadas. Contudo, é possível constatar a emergência de novas estratégias das grandes empresas, que passaram a investir pesadamente na re-intermediação da *web*, sendo não só na formação de parcerias com sites e plataformas que mobilizam de forma eficiente as grandes redes sociais da internet, mas também realizando investimentos em licenças para comercializar conteúdos que visam traduzir-se na ampliação de seus catálogos (DE MARCHI et al, 2011).

Deste modo, os *stakeholders* destacam também a telefonia móvel com de vendas *on-line* que existem em todo o mundo e que vendem fonogramas de forma avulsa ou oferecem o serviço de assinatura de seu banco digital. Foram mencionadas também, as plataformas de videogames musicais que começaram a surgir também de forma crescente, as quais estabeleceram com as gravadoras não só acordos para abrir parte dos conteúdos musicais, mas também acordos financeiros para pagamentos de *copyright*.

Outro nicho de destaque no consumo de música *on-line* trazido pelos *stakeholders* é o avanço do que eles chamaram de mídias sociais de base radiofônica. Segundo eles, pesquisadores vêm divergindo publicamente sobre a possibilidade de que determinados portais e mesmo os arquivos digitais sejam abarcados na definição de rádio. Para alguns

(PRATA, 2009), é necessário distinguir entre conteúdos radiofônicos e não-radiofônicos, como *playlists* personalizáveis ou programas na forma de episódios ouvidos sob demanda. Outros (LEÃO e PRADO, 2007) consideram mais adequado classificar os novos portais como “canais de música em fluxo”.

Optou-se no presente trabalho, no entanto, por uma visão menos restritiva dos conteúdos radiofônicos (FERRARETTO e KISCHINHEVSKY, 2010), por considerarmos que, num ambiente marcado pela crescente convergência de mídia, não há como diferenciar substancialmente determinados conteúdos veiculados em frequência modulada de outros distribuídos via internet. Existem emissoras em FM, hoje, que mantêm horários sem locução ao vivo, apenas intercalando vinhetas e músicas. Paralelamente, existem programas de linguagem claramente radiofônica, entremeando músicas, locução, vinhetas e até spots publicitários, veiculados na forma de arquivos de áudio digital.

Serviços distintos, como o britânico *Last.fm*, o americano *Blip.fm* e o brasileiro Radiotube, possibilitaram a distribuição e o consumo de conteúdos radiofônicos e musicais, segundo a lógica de mídias sociais. É possível formar comunidades, estabelecer amizades virtuais, alimentar nuvens de tags, em suma, formular identidades coletivas e individuais através da música e de conteúdos radiofônicos, que formam o elemento-chave de indexação na rede. Alguns permitem o *download* de arquivos, enquanto nos outros só é possível ouvir conteúdos em *streaming* – estratégia que minimiza o risco de ações judiciais movidas por artistas que venham a alegar uso indevido de fonogramas protegidos por direitos autorais.

Talvez seja um pouco prematuro, mas segundo os *stakeholders*, existem indicadores que apontam para tendências de mudança nos hábitos dos consumidores, com uma maior aceitação dos fonogramas legalizados em plataformas autorizadas pelas gravadoras. Esta mudança de comportamento dos consumidores tem nos inquietado, mas a pesquisa empírica ainda não permite fazer uma avaliação conclusiva. Seria esta mudança de comportamento resultado: a) de uma mudança no comportamento dos empresários que agora estão dispostos a socializar significativos lotes de conteúdos? b) da ampliação da capacidade das intensas campanhas anti-pirataria em construir um constrangimento moral, um novo imaginário junto aos consumidores? c) do processo de *enclosures* na *web* realizado pelas *majors*, ou seja, de tomada de controle e fechamento do livre acesso aos conteúdos das plataformas digitais mais populares da internet pelos grandes conglomerados?

Por fim, segundo os *stakeholders*, nos últimos anos foi possível constatar uma relativa mudança na maneira dos artistas – especialmente do *mainstream* – de ganharem o seu sustento com o crescimento dos concertos ao vivo. Foi possível observar de acordo com as



entrevistas que no final da década de 2000, o mercado ao vivo teve um crescimento de 10%, movimentando cerca de US\$ 25 bilhões, entre venda de ingressos, publicidade e direitos de imagem. Além disso, se é verdade que até há bem pouco tempo os músicos conseguiam dois terços de sua receita através da venda de fonogramas – o terço restante era obtido através de shows e publicidade/merchandising –, é preciso ressaltar que atualmente esta proporção inverteu-se. Cientes deste fato, as gravadoras vêm buscando abocanhar este mercado passando a adotar, como medida compensatória às suas perdas, alterações dos contratos que impõem aos artistas, prevendo, entre outras coisas, participação nas bilheterias (HERSCHMANN, 2010).

#### 4.2.2 Cultura/Experiência

Já em relação às questões alusivas à Cultura/Experiência, a indústria da música trabalha, segundo os entrevistados, basicamente com as emoções e experiências provenientes da música. Sentimentos como prazer, desejo, lembranças e êxtase estão ligados à música durante a vida das pessoas. A música pode embalar reflexões sobre experiências de vida, proporcionar motivação para atividades, estimular o conhecimento sobre instrumentos, melodias e construção musical, gerar aprendizado sobre questões expostas nas letras, ou apenas usufruir da interpretação de uma peça, sem necessariamente concordar com a temática da letra.

Os *stakeholders* passaram então a levantar diversos problemas encontrados com relação à cultura/experiência da música, ao mesmo tempo que propuseram sugestões de soluções para os mesmos.

Todavia, de acordo com os *stakeholders*, os artistas atuais tendem mais para impactar do que para conquistar o público alvo. Neste sentido, destacaram que é importante honrar talentos natos, valorizar a criatividade e relevância das criações. O sentido de “causa”, para com o trabalho dos artistas, tem o significado de conquistar e fidelizar seu público. Este processo poderia ser estimulado, como sugestão dos entrevistados, com a implementação do Ensino Básico através da inserção da disciplina de música durante o Ensino Fundamental e matérias eletivas no Ensino Médio, a fim de despertar nas crianças a curiosidade em relação aos instrumentos e tratar a alfabetização musical como peça fundamental no desenvolvimento cognitivo das crianças. Realizar diversas atividades que unem música com esporte, educação e cidadania, poderia contribuir para uma formação musical mais sólida da sociedade e, conseqüentemente, um público consumidor mais exigente em matéria de qualidade musical.

A ocasião de consumo foi, durante as entrevistas, frequentemente relacionada com a experiência. A incorporação de outras ocasiões de consumo além da música em si, segundo eles, constitui uma oportunidade de experiência para o usuário como, por exemplo, adquirir uma camiseta do artista com um código que baixa músicas exclusivas. Busca-se desta maneira, a geração de experiências contínuas. Neste sentido, os shows mostram-se como fundamentais oportunidades de trabalhar mais e obter melhores experiências de ocasião de consumo, pois é onde a indústria pode fazer algo realmente genuíno.

Através das ferramentas tecnológicas cada vez mais desenvolvidas, é possível proporcionar ao consumidor experiências jamais imaginadas até então com seu artista favorito como, por exemplo, a união da holografia, com maior qualidade de áudio e vídeo, gerando uma experiência única no momento que o consumidor desejar. Em termos de experiências voltadas à música e tecnologia, surgiu a sugestão dos entrevistados de voltar às origens de uma mídia até então ultrapassada, o disco de vinil.

Aparentemente o ritmo de vida das pessoas atualmente não permite que um disco possa ser ouvido do início ao final. Todavia, através do disco de vinil, é possível mostrar a importância de sentir um álbum inteiro e toda a sua história, desestimulando a aquisição de somente uma faixa de música. Propõe-se entender o porquê da obra/disco como um todo, assim como o culto a arte da capa. A proposta do retorno do vinil para o cenário musical foi assunto recorrente em todos os grandes temas trabalhados, como nos itens a seguir.

#### 4.2.3 Organização

Ao mesmo tempo em que a internet democratizou e popularizou a música mundialmente, esta, de acordo com os entrevistados, banalizou as obras pela quantidade de informação disponível. Em outras décadas, o lançamento de um álbum seria um evento enquanto que na internet álbuns são publicados em excesso todos os dias. A popularização da música de um jeito muito fácil, acabou jogando muita “sujeira” para a cena musical, o que fez com que ela perdesse muito de seu valor.

A ausência de filtros de conteúdo acabou saturando o ouvinte que consome música demais e goza dessa abundância de novos lançamentos, de modo que ele já não a valoriza devidamente. As pessoas em geral não se dão mais o tempo necessário para consumir um disco inteiro, o que inviabiliza a criação de trabalhos mais densos e experimentais, assim como corroboram com a proliferação apenas de canções mais acessíveis, incrivelmente parecidas entre si. Pode-se afirmar que a massa consome muito do que é descartável.

Ainda segundo os *stakeholders*, a maioria dos consumidores não se preocupa com a qualidade técnica da música. O artista puramente comercial é tratado como mercadoria e torna-se descartável; no sistema capitalista, o ciclo de vida dos produtos é menor.

Em meio a tanto conteúdo, os conteúdos pagos são uma alternativa organizada e de qualidade. A questão a ser trabalhada é até que ponto o consumidor estará disposto a pagar por conteúdos pagos já que o orçamento de uma pessoa é finito, principalmente para o campo do entretenimento. As cargas tributárias e a cascata de impostos para o negócio como um todo é um ponto determinante, pois, de US\$ 2,99 que o consumidor paga por uma música, somente US\$ 0,17 (5,69%) são destinados ao artista.

O iTunes transformou a cena do comércio musical auxiliando os artistas a disponibilizarem seus trabalhos sem depender de uma gravadora. Mas este, segundo os entrevistados, não é melhor caminho, pois a história, a causa e o conceito do artista estão no disco como um todo e não somente em uma música.

Como proposta de soluções para este cenário sugere-se organizar os processos na internet. Existe espaço para isso, embora seja bastante complexo. Outro caminho seria justamente o oposto, voltar às origens, buscar uma forma que as pessoas consumam música com mais tempo e qualidade. Pensando neste sentido, para se inovar, de acordo com os *stakeholders*, um dos caminhos seria sair da internet. Mais uma vez, aparece fortemente a alternativa do “disco de vinil”. Seria a nova tecnologia dando espaço para antigas tecnologias. No próximo item, apresentam-se novas reflexões com relação às tecnologias no cenário musical.

#### 4.2.4 Tecnologia

Os entrevistados destacaram que, nunca na história, consumiu-se tanta música e a tecnologia tem função fundamental neste processo. Em termos tecnológicos, o consumo da música partiu da fita cassete ao disco de vinil da década de 80, até o CD, vedete da década de 90. Atualmente praticamente não se consome o produto físico, somente em meio digital.

A música em meio digital apresenta-se em formatos variados como *MP3*, *WMA*, *MP4*, *Streaming*. Quanto aos acessos, as músicas podem ser baixadas, executadas diretamente pelo *Youtube*, no celular, em rádio, *iPod*, dentre outros. Como exemplos de serviços de *Streaming* de áudio apresenta-se o *soundcloud*, *rdio*, *last.fm*, *pitchfork*, *fader*, etc. São mais comumente acessados através de *laptop*, celular, tv, *tablet* e rádio.

Através da internet, os artistas não necessitam de parcerias comerciais para mostrar os seus trabalhos, a internet faz este trabalho. A *web* hoje é um ambiente que permite aos talentos conquistarem seu espaço independente das grandes gravadoras e das grandes empresas de mídia a fim de obter espaço e inserção no cenário musical. Neste sentido, a banda Fresno, por exemplo, que não usou das ferramentas tradicionais para se lançar, utilizando apenas a internet, em 2013 foi a única banda da América Latina a concorrer a um prêmio no *EMA (Europe Music Awards)*, premiação da *MTV* europeia.

Um exemplo do *timer* da evolução da música digital seria o caso de Shawn Fanning ao criar o *Napster*. As gravadoras viram-se ameaçada pela nova ferramenta de compartilhamento de músicas e agiram juridicamente contra seu estabelecimento. Anos mais tarde a história se repete com Steve Jobs ao modificar a lógica do mercado e criar o *iTunes*. Neste caso, as gravadoras, diferentemente do posicionamento anterior, viram a inovação como um aliado de seu modelo de negócios desgastado e tornou a nova ferramenta em uma fonte de renda.

Financeiramente, a comercialização de músicas através da internet também apresenta-se como uma alternativa bastante vantajosa ao artista já que, com o custo médio de produção de um CD em torno de R\$29,00, somente R\$ 2,00 destina-se ao artista. Enquanto isso, ao praticar a venda diretamente pela internet, o valor do disco pode chegar a R\$ 4,99 para o artista. No caso dos CDs, os valores ficam com as gravadoras, distribuidoras, lojas e impostos. Na contramão deste processo, streamings como o *Rdio* e *Spotify*, downloads legais como o *iTunes* ou ainda ilegais em sites de caráter duvidoso, destacam-se como fonte de consumo de música.

O conceito de "pirataria" em relação à música, segundo os *stakeholders*, não faz sentido para os novos usuários que já cresceram em um período onde o "escutar música" é o objetivo, não importando seu processo. Simples assim. Ou seja, fazer *download* ou escutar algo por *streaming* e até exercitar o que era chamado pela geração anterior como "pirataria", faz parte do seu cotidiano. Em resumo, a nova geração entende que não tem que pagar por conteúdos musicais.

Diversas alternativas de inovação para o setor da Indústria Fonográfica sob a ótica da tecnologia foram apresentadas pelos entrevistados, mostrando que o campo das novas oportunidades no mundo da música digital ainda é bastante fértil. Com o *streaming*, por exemplo, foram sugeridas soluções como tecnologias para retorno financeiro ao veicular *streaming* do artista em automóveis a partir de parcerias comerciais com montadoras e gravadoras a fim de inserirem *streamings* diretamente nos novos carros a partir de rádios via satélite.

Seguindo o conceito dos *audiobooks*, que inovaram entregando conteúdos em outra plataforma diferente do livro em momentos que não se pode ler, sugeriu-se a geração de ferramentas de veiculação de música de forma inovadora a um baixo custo e que geram prazer e resultado para toda a cadeia produtiva.

A tendência entre os entrevistados para a inovação na indústria da música com relação à tecnologia é, novamente, o retorno do vinil. O conceito “retrô” está em voga desde equipamentos até a estilo musical. O resgate do sentimento e significado da posse e principalmente do ritual que o vinil propõe, mostra-se como um fator importante para comercialização de música e equipamentos tanto de execução quanto de guarda destes *devices*.

A fim de implementar quaisquer propostas de inovação de forma sólida e rentável, estas devem estar presentes em um consistente e profundo planejamento da Indústria Fonográfica como um negócio. Este assunto é tratado no item a seguir.

#### 4.2.5 Processo

Para se manter rentável, o mercado precisa estar atento ao que o seu consumidor deseja. A Indústria Fonográfica está “tateando” e tentando descobrir novas formas de rentabilidade. O fim dos grandes monopólios está cada vez mais desenhado no horizonte e isso traz a hipersegmentação do mercado, fazendo com que muitos artistas tenham seu público cativo, porém pequeno. Os *hits* vêm e vão tornando difícil a construção de um artista com carreira sólida, consistente e duradoura.

O maior desafio do mercado é, segundo os *stakeholders*, reinventar-se, lançar bandas e artistas de qualidade e redescobrir seu papel nos dias de hoje. Com a internet, a mobilidade e a velocidade de coleta de conteúdo está levando as gravadoras a uma situação de instabilidade e mudança de paradigma com a descentralização do poder, tornando seu negócio menos rentável. A cobrança e distribuição dos direitos autorais, que anteriormente eram muito simples, pois cobrava-se um percentual sobre a venda dos discos/CDs, a partir da virtualização da música, ficou inviável. Quanto aos artistas, estes possuem, com a internet, maior controle criativo de sua obra.

Experiências de modelos de comercialização de música, de acordo com os entrevistados, têm se mostrado lucrativas, mas por um curto espaço de tempo. Um exemplo disso seria a dinâmica dos Acústicos MTV. Embora tivessem um investimento na casa dos R\$ 600 mil por acústico, tinham uma qualidade técnica, artística e experiencial muito maior do

que os de estúdio. O conteúdo destes acústicos viravam programação da MTV, que por sua vez contribuía para que de dez CDs vendidos, sete fossem dos acústicos MTV. Sem os acústicos, os jovens viam somente clipes. Ou seja, foi uma grande evolução que gerou rentabilidade para toda a cadeia. Aparentemente o modelo falhou na distribuição dos dividendos já que o artista é o que recebia a menor fatia, o que desestimulou sua participação.

Outro modelo de negócio atualmente utilizado como uma prática comum nos EUA são as bandas de pequeno e médio porte que fazem turnês subsidiadas com patrocínio de grandes empresas. É um o projeto mercadológico inteligente por parte dos órgãos públicos e privados, do poder político e dos artistas, sendo que todos os envolvidos no processo são beneficiados.

Muitas sugestões de inovação no campo de Processo surgiram durante as entrevistas, desde ideias como órgãos públicos colaborando no sentido de reduzir ou isentar a música de impostos, como já ocorre com o livro; como, novamente, o retorno do vinil em séries especiais, em função de ser algo "novo" para os jovens.

Reflexões correlacionando outras áreas culturais também foram citadas, tal como tornar mais rentável as músicas utilizadas em publicidade. É fato de que o mundo da propaganda se beneficia da arte; ao criar peças publicitárias, a música é um dos elementos fundamentais. Neste sentido, o mercado publicitário deveria investir na arte a fim de proporcionar enriquecimento de ambas as partes.

A profissionalização dos artistas com a criação de cursos e ferramentas tecnológicas de gerenciamento de carreira também foi uma proposta levantada pelos entrevistados e bastante diferenciada. Recursos de gestão como avaliações e indicadores poderiam fazer parte deste software para o *show business*, um segmento atualmente nada pragmático que necessitaria de método de controle, gerenciamento e gestão.

A inspiração do conceito de *crowdfunding*, também foi uma inovação de mercado interessante e que poderia ser amplamente utilizada e evoluída no mundo da música. O termo parte do princípio do financiamento coletivo. A obtenção de capital para iniciativas de interesse coletivo é realizada através da agregação de múltiplas fontes de financiamento, em geral pessoas físicas interessadas na iniciativa. A ideia pode ser incorporada ao *show business* como fonte de financiamento de *shows* de artistas para lugares nos quais não se apresentariam por risco no negócio. O próprio público, neste sentido, pode arrecadar o dinheiro necessário para o evento e em caso de lucro, rateá-lo entre os investidores.

Através das respostas, ideias, reflexões e questionamentos levantados durante as entrevistas, foi possível construir a base para o *workshop* a ser apresentado no próximo item. A organização dos temas através dos assuntos cultura/experiência, organização, tecnologia e

processo, foi novamente utilizada para estruturar as atividades realizadas na busca por inovações da Indústria Fonográfica.

### 4.3 *Workshop*

Como objetivo de compreender, enriquecer e transcender as premissas levantadas através das entrevistas semi-estruturadas, o *workshop* deste trabalho foi aplicado através da lente do Design Estratégico como etapa metaprojetual a fim de identificar fontes de inovação por meio da projeção de panoramas. Os temas levantados no item anterior, através das entrevistas, foram organizados de forma a tornar o *workshop* ainda mais empírico e participativo.

O evento constituiu-se da mobilização de 16 pessoas de diferentes atuações profissionais, com a música atuando como ponto comum entre eles e que compartilharam suas visões sobre o problema em questão. Houve, então, um momento de reflexão, inspiração e provocação quanto às questões relacionadas ao problema da presente pesquisa e o contexto atual que permeia o meio da Indústria Fonográfica. Os materiais utilizados como instruções e estímulos para essa atividade são apresentados no Anexo 1.

O momento inicial buscou o compartilhamento do *briefing* para o trabalho a seguir, apresentando as bases conceituais sobre o assunto. Procurou, também, aproximar os participantes para a realização de um trabalho construído coletivamente, em grupos, através da técnica de *brainstorming*, sob os diversos aspectos do cenário da Indústria Fonográfica atual, tais como: a produção maciça de música, o desenvolvimento da tecnologia digital, a acessibilidade à música, o perfil do público consumidor, as diferentes forma de consumir música atualmente, o significado da música no cotidiano das pessoas, além dos aspectos rentáveis da Indústria Fonográfica e seus agentes.

Durante este processo, foram apresentados os quatro pilares que seriam trabalhados: cultura/experiência, organização, tecnologias e processos. Estes pilares foram categorizados a partir dos conceitos de modelo de negócios chamado Canvas. Este tipo de modelo de negócios representa uma forma de aprimorar a maneira de realizar negócios sob condições de incerteza (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003). A partir de pesquisas que, segundo Zott, Amit, Massa (2010), destacam que o modelo de negócio tem sua maior identificação nas áreas de inovação tecnológica, em posicionamento estratégico da organização como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho organizacional, bem como na área de tecnologia da informação; pode-se considerar um elo conceitual entre a estratégia, processos, organização e tecnologia,

facilitando a comunicação entre os mesmos e permitindo o compartilhar do conhecimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003).

A geração de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte de vantagem competitiva considerando que pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos empreendimentos de sucesso (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

Assim, após a técnica de aquecimento, cujo propósito foi aproximar as pessoas para a construção de resultados de forma colaborativa em equipe, foi solicitado aos participantes do *workshop* que, pela técnica do *brainstorming*, apresentassem percepções e pontos de vista sobre os quatro pilares, quando foram agrupados em 4 grupos de 4 integrantes, sendo que cada grupo teve como objetivo discutir os problemas e/ou causas de um dos temas abaixo relacionados:

- Questão 1: Cada vez mais gente consome música e menos se “ganha” com isso. Como influenciar a CULTURA/EXPERIÊNCIA e o comportamento ou identificar tendências de utilização dos usuários para que seja possível tornar relevante um artista ou um trabalho musical?
- Questão 2: Como controlar nos players coletivos os acessos nas plataformas para cobrar, distribuir direitos autorais e como organizar as informações e torná-las mais relevante frente a tantas opções. (ORGANIZAÇÃO)
- Questão 3: As TECNOLOGIAS estão à disposição de qualquer um....Mas como podemos utilizar a tecnologia de forma relevante e consistente em prol do consumo de música? Para onde vai o consumo de música através da tecnologia?
- Questão 4: O que precisa ser feito em relação aos PROCESSOS para se conceber uma música / artista, distribuir o trabalho e tornar relevante no maior tempo possível visando GERACÃO DE RECEITA CONSISTENTE?

Os temas foram então entregues, separadamente, para um integrante de cada equipe, estipulado de líder. O líder levantou com os 3 outros integrantes da equipe, durante 20 minutos, problemas/causas da questão recebida. A ferramenta de *brainstorming* foi utilizada com o objetivo de gerar novas ideias, conceitos e soluções para um assunto em um ambiente livre de críticas e sem restrições à imaginação. Ao gerar uma grande quantidade de ideias em um curto prazo (Seivewright, 2009), estas ideias serviram como um objeto de inspiração e, posteriormente, tiveram os conceitos levantados afunilados a fim de utilizá-los no desenvolvimento efetivo de panoramas.



Apesar da definição de *brainstorming*, neste momento as soluções práticas não eram o foco do trabalho, mas sim os caminhos das tendências de pensamentos. Após o tempo estipulado, o líder recebeu outros 3 participantes oriundos de outro grupo e repetiu o trabalho de levantamento dos problemas/causas da questão em seu poder.

Figura 16 – Fase 1: Levantamento de problemas/causas da questão recebida



Fonte: Capturado pelo autor

Na terceira e quarta rodada, o líder repetiu o trabalho de levantamento com os participantes provenientes dos outros 2 grupos mas, desta vez, com foco em propostas de soluções para os problemas destacados pelos grupos anteriores. Assim, todos os participantes tiveram contato com todos os temas abordados, sugerindo problemas e/ou soluções.

Figura 17 - Fase 2: levantamento de propostas de soluções para os problemas da Fase 1



Fonte: Capturado pelo autor

Os líderes, então, juntamente com os integrantes da primeira formação dos grupos, organizaram os dados coletados buscando identificar temas relacionados entre os problemas/causas sugeridas e as soluções apresentadas, correlacionando-os entre si.

Figura 18 - Fase 3: Correlação entre os problemas e as soluções



Fonte: Capturado pelo autor

Com base nas informações organizadas, cada solução apresentada para o tema sugerido foi pontuada com pesos de 1 a 10 para os seguintes critérios:

1. Menor custo de execução: sendo 0 para o maior custo de execução e 10 para o menor custo de execução da solução apresentada.
2. Percepção de valor para o consumidor: sendo 0 para a menor percepção de valor e 10 para a maior percepção de valor.
3. Facilidade de implementação: sendo 0 para a menor facilidade de implementação da solução proposta e 10 para a maior facilidade de implementação.
4. Menor prazo de implementação: sendo 0 para o maior prazo de implementação da sugestão e 10 para o menor prazo de implementação.
5. Maior impacto financeiro: sendo 0 para o menor impacto financeiro e 10 para o maior lucro.

Com a soma das notas atribuídas a cada critério, apresentou-se, teoricamente, a melhor solução nas questões de viabilidade, praticidade e lucratividade levantada pelos grupos para os problemas sugeridos.

Figura 19 - Fase 4: Atribuição de valores ao problemas e soluções organizados



Fonte: Capturado pelo autor

A partir da discussão, reflexão e representação visual de seus conceitos com relação ao problema e solução levantados, o grupo detalhou as fases, resultados esperados e os recursos necessários para uma possível implantação da solução selecionada, de acordo com o panorama trabalhado. É importante ressaltar que o Panorama 3 (Tecnologia) obteve duas propostas de inovação bastante diferenciadas entre si e por este motivo ambas encontram-se apresentadas a seguir:

Quadro 12 – Panorama 1

<b>PANORAMA 1:</b> Cada vez mais gente consome música e menos se “ganha” com isso. Como influenciar a cultura/experiência e o comportamento ou identificar tendências de utilização dos usuários para que seja possível tornar relevante um artista ou um trabalho musical?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição da solução: Artista com maior proximidade com o público em canais e redes sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais Fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserir um tempo diário na agenda do artista</li> <li>- Programar posts gerais</li> <li>- Fazer enquetes</li> <li>- Mostrar obras em primeira mão</li> <li>- Fotos de bastidores (Instagram)</li> <li>- Conversas em tweetcam</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado esperado: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade entre o artista e o público</li> <li>- Maior audiência e compra de produtos</li> <li>- Mais shows, principal fonte de renda atual</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos necessários: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento do artista</li> <li>- Disposição e novas ideias de uso dos canais</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

A utilização das redes sociais pelos artistas é uma das ferramentas atualmente mais utilizadas a fim de estreitar e medir a relação entre o artista e o público. Com as redes sociais, o fã-consumidor passa a ter a sensação de fazer parte da vida do seu ídolo, de acompanhar a sua rotina e ainda poder entrar em contato diretamente com ele. O intermediário tradicional, a mídia de massa, é substituído e a falta de contato físico é amenizada pela interação virtual.

A internet colabora, assim, para a humanização da celebridade perante o público. Os fãs podem descobrir mais sobre seus ídolos através do contato on-line e podem até mesmo acreditar que existe uma relação de intimidade. O que os fãs conhecem é a representação da celebridade, a exposição pode ser editada de acordo com os interesses da celebridade e da indústria do entretenimento, e não necessariamente pela curiosidade dos fãs.

O artista obtém como resultado desta interação fãs que passam a atuar não apenas como receptores passivos, mas também como divulgadores e produtores de seu conteúdo.

Quadro 13 – Panorama 2

<b>PANORAMA 2:</b> Como controlar nos players coletivos os acessos nas plataformas para cobrar, distribuir direitos autorais e como organizar as informações e torná-las mais relevante frente a tantas opções. (Organização)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição da solução:</li> <li>- Criar um novo formato de arquivo de áudio e vídeo que seriam rastreáveis quando de suas execuções e reproduções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais Fases:</li> <li>1. Desenvolver a tecnologia</li> <li>2. Padronizar o uso do formato</li> <li>3. Conscientização dos benefícios</li> <li>4. Utilização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado esperado:</li> <li>- O artista terá maior controle e retorno financeiro</li> <li>- Beneficia e aproxima o público do artista e vice-versa</li> <li>- Diminuição da Pirataria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Necessários:</li> <li>- Tecnologia</li> <li>- Investimento</li> <li>- Aceitação</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

O grande elemento transformador na Indústria Fonográfica foi a perda da necessidade de suporte físico. No momento em que a música se transforma em informação digital, uma série de características se alteram e algumas das verdades sobre as quais foi construída a Indústria Fonográfica perdem sentido.

As primeiras manifestações da cultura da música digital, o MP3, já apontavam para uma grande resignificação do sentido comercial da música. Na realidade dos downloads e do compartilhamento online, um único arquivo fonte pode servir de base para milhares de downloads - o que significa que, no mundo digital, a escassez não existe quando se trata de fonograma. Esse fato, aliado ao modo como o consumidor de música online adquire seus arquivos, que na maioria das vezes é totalmente desligado do conceito de compra, faz com que a música sofra uma mudança estrutural - perca o status de produto.

A chave para o sucesso é oferecer um serviço que seja mais ágil e vantajoso para o usuário que o download ilegal. Se a música não exige mais um suporte físico, nem sofre de escassez, e portanto, encontra dificuldades em ser precificada e vendida seguindo o padrão de produto usado até então, pode-se pensar em um sistema onde a cobrança seja feita no acesso aos meios que levam à música.

Se o suporte físico é desnecessário, e o arquivo de áudio digital pode ser copiado e compartilhado indefinidamente sem praticamente nenhum custo, a alternativa levantada por este grupo do workshop foi justamente a criação de um novo padrão de arquivo de músicas que seria rastreável ao executar. A cada execução, uma lógica de cobrança junto ao consumidor seria disparada automaticamente a fim de garantir a rentabilidade do negócio.

Quadro 14 – Panorama 3a

<b>PANORAMA 3 – OPÇÃO DE RESPOSTA 1:</b> As tecnologias estão à disposição de qualquer um. Mas como podemos utilizar a tecnologia de forma relevante e consistente em prol do consumo de música? Para onde vai o consumo de música através da tecnologia?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição da solução:</li> <li>- Ao utilizar o Google Glass, a situação que está ocorrendo é gravada automaticamente com a música ou vídeo que estiver sendo executado. Através de sensores, o gadget registra as sensações produzidas que poderão ser reproduzidas mediante pagamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais Fases:</li> <li>- Incorporar sensores ao Google Glass</li> <li>- Implementar a programação e mensuração das emoções</li> <li>- Elaborar índice e método de cobrança</li> <li>- Divulgar o produto através da mídia digital</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado esperado:</li> <li>- Agregar valor ao gadget através da música ou vídeo como algo eterno.</li> <li>- Lucro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos necessários:</li> <li>- Tecnologia integrada</li> <li>- Suporte em atendimento/manutenção</li> <li>- Equipe de desenvolvimento do sistema.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

O *Google Glass* é um *gadget* (equipamento com propósito específico a fim de facilitar, de forma prática e útil, o dia-a-dia do usuário) em forma de óculos inteligentes que, a partir de uma pequena tela na lateral da armação, consegue trazer informações de GPS, fazer e receber ligações e notificações, tirar fotos e gravar vídeos, entre outras coisas. Funções como tirar fotos e gravar vídeos sem precisar ocupar as mãos, enviar mensagens sem digitar (apenas falando), buscar conteúdos no Google rapidamente, ouvir suas mensagens de e-mail enquanto o usuário anda na rua e descobrir a rota mais fácil para chegar aos lugares usando o GPS, são alguns das funções já existentes no equipamento.

A proposta da equipe é a integração do *gadget* à comercialização de músicas e vídeos. Algumas tecnologias avançadas teriam que ser adicionada tais como sensores que registrem as emoções que os usuários estivessem sentindo em um momento específico com a música ou gravação da situação em que está vivendo. Estas emoções formam um tipo de *score* que, quando o usuário solicitar revivê-la (ou no caso da música, reproduzi-la), um valor, de acordo com o *score*, seria cobrado do usuário.

Quadro 15 – Panorama 3b

<b>PANORAMA 3 – OPÇÃO DE RESPOSTA 2:</b> As tecnologias estão à disposição de qualquer um. Mas como podemos utilizar a tecnologia de forma relevante e consistente em prol do consumo de música? Para onde vai o consumo de música através da tecnologia?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição da solução:</li> <li>- Consumo exclusivo: criar um “cartão fidelidade” do artista que ao ser utilizado acumula pontos para vantagens financeiras e para a aquisição de produtos exclusivos do artista proporcionando um contato maior com o artista e o público fiel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais Fases:</li> <li>- Criação da equipe comercial</li> <li>- Selecionar as empresas parceiras</li> <li>- Eleger os artistas e produtos a serem comercializados</li> <li>- Catalogar os produtos exclusivos: pocket shows, pôsters assinados, cruzeiro com o artista, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado esperado:</li> <li>- Contato e fidelização do público com o artista</li> <li>- Lucro através do crescimento das vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos necessários:</li> <li>- Prolabore da equipe</li> <li>- Investimento em produtos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

A estratégia ressaltada pelas equipes para este cenário é o da economia afetiva, da fidelização do consumidor através do incentivo ao consumo por meio de produtos e conteúdos exclusivos do artista. Produtos como uma série de diferenciais, kits com informação exclusiva, e benefícios ao fã que vão além da própria música, como camisetas, imagens, vídeos, livros, etc; ou ainda modelo de assinatura para acesso a uma biblioteca de música virtualmente exclusiva, podendo usufruir livremente ou com um limite mensal com qualidade e mobilidade.



Dessa forma, o valor do que é oferecido para o fã-consumidor aumenta, permitindo que ele se engaje e participe da forma que achar mais interessante do universo dessa marca. Nesse panorama, o fã ganha um papel importante, tornando-se o maior disseminador do artista, zelando pela qualidade de tudo aquilo que é produzido.

Quadro 16 – Panorama 4

<b>PANORAMA 4: O que precisa ser feito em relação aos <b>PROCESSOS</b> para se conceber uma música / artista, distribuir o trabalho e tornar relevante no maior tempo possível visando GERAÇÃO DE RECEITA CONSISTENTE?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição da solução:</li> <li>- Analisar e discutir o melhor modelo sustentável para a indústria</li> <li>- Identificar formas de agregar valor</li> <li>- Criar novas experiências que possam ser cobradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais Fases:</li> <li>- Pesquisa</li> <li>- Análise</li> <li>- Discussão</li> <li>- Validação através de pilotos</li> <li>- Disseminação</li> <li>- Processos</li> <li>- Controles</li> <li>- Métricas</li> <li>- Sistematização das análises</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado esperado:</li> <li>- Renascimento da indústria da música com sustentabilidade</li> <li>- Novos negócios</li> <li>- Novas receitas</li> <li>- Oportunidades profissionais</li> <li>- Maior valor percebido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos necessários:</li> <li>- Capital inicial</li> <li>- Profissionais</li> <li>- Tecnologia</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Apoio público e privado</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante então da atual realidade dinâmica da Indústria Fonográfica, é de fundamental importância que as empresas estejam constantemente revendo e reavaliando seu modelo de negócio a fim de manterem-se competitivas, sobreviverem e inovar juntos a seus consumidores, cada dia mais exigentes.

O modelo de negócio é uma ferramenta importante que, através de um conjunto de elementos e seus relacionamentos, expressam a lógica pela qual a empresa se faz rentável e lucrativa. Um modelo de negócio deve ser capaz de criar e explorar oportunidades de obtenção de novos rendimentos, declinar certos proveitos e aumentar as margens de lucro.

A partir do modelo de negócios, é possível criar novas alternativas estratégicas implantadas através de estruturas organizacionais, processos e sistemas. O conceito do modelo de negócios adotado pela empresa deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível.

Por fim, o *workshop* foi finalizado com a reflexão dos resultados alcançados, buscando-se estabelecer conexões entre os quatro panoramas discutidos e como estes serão analisados na próxima etapa da presente pesquisa através da projeção de cenários.

#### **4.4 Projeção de Cenários**

Os cenários atuam como uma ferramenta de apoio à decisão que avalia os impactos das ações futuras, sintetizando o projeto e os valores intangíveis que resultam da pesquisa. (CAUTELA, 2007). Além disso, os cenários possuem ainda a capacidade de facilitar o entendimento e o compartilhamento de conhecimentos, pois, segundo o autor, estes pré-figuram um mundo de referências possíveis em termos de contexto, situações de uso, de relações usuário-produto, de significados e de efeitos de sentido. Desta forma, a projeção de cenários pode garantir a agilidade necessária à compreensão das intenções projetuais.

Neste contexto, a projeção de cenários objetiva inicialmente contrapor os diferentes caminhos do projeto, e, posteriormente, fundamentar os sistemas e os processos de uso. Por esse motivo, o desenvolvimento do “design de cenários” no âmbito projetual pode orquestrar os fluxos de conhecimento em redes de projeto, contribuindo na efetivação de um design realmente estratégico.

A ferramenta amplia a percepção do mundo exterior para além dos modelos de negócios tradicionais (HEIJDEN, 2004). Esta ferramenta, quando utilizada para análise do futuro, possibilita à inteligência de mercado ir além da mera análise do passado e do acompanhamento de estatísticas correntes sobre indicadores de mercado antecedentes, fornecendo ao tomador de decisões indicações acerca do futuro (HEIJDEN, 2004).

A adoção do estudo de cenários na presente pesquisa deve-se ao fato de que a ferramenta se caracteriza por ser uma atividade contínua de análise do futuro, muito

semelhante ao planejamento estratégico, já que nos dois modelos são determinados os objetivos e os meios eficazes para alcançá-los.

Para tanto, o modelo utilizado na presente pesquisa considera a reorganização dos dados levantados no *workshop* por grau de semelhança (conceito-síntese) realizado através da análise semântica a fim de categorizá-las em grupos de palavras com um mesmo assunto chave. A análise semântica, neste momento, é compreendida como um sistema de interpretação linguística que visa definir um sistema de correspondências entre expressões da linguagem (conjuntos, pares ordenados) que integram um modelo do universo que a linguagem representa; neste caso, as categorias conforme descritos no Quadro 17.

Quadro 17 – Análise Semântica do *Workshop*

Tecnologia	Produto Música	Mercado	Experiência Usuário
Apple	Arranjo	Adulto	Aceitação
Áudio	Axé	Agregar	Acessibilidade
Backtrack	Compasso	Alto Custo	Acesso
Blue Ray	Cordas	Artista	Acumular
Canais	Desenvolvimento	Atendimento	Compartilhar
Carro	Design	Audiência	Comportamento
CD	Direitos Autorais	Baixo Custo	Conscientizar
Celular	Dirigir	Bastidores	Consistente
Computador	Equipe	Benefícios	Consumir
Comunicação	Escala	Cobrança	Correr
Conexões	Estilo	Coletivo	Cultura
Design de som	Gravadoras	Comercial	Desenvolver
Digital	Grupos	Consumidor	Disseminar
Disco	Harmonia	Controle	Emoções
DVD	Ideias	Distribuição	Emocore
Eletrônico	Independente	Divulgação	Eternidade
Engenharia de som	Indie	Empresas	Executar
Formato	Inspiração	Fonte de Renda	Experiência
Fotos	Instrumentos	Ídolos	Facilidade
Gadget	Jazz	Indústria Fonográfica	Fidelidade
Google	Looping	Inovação	Impacto
Gravação	Masterização	Integração	Implementar
Internet	Metais	Investimento	Incerteza
iOS / Windows	Métricas	Jovem	Incorporar
iTunes	Metronomo	Lucratividade	Influenciar
LP / K7	Música	Lucro	Novo
Mainstream	Músico	Marcas	Organizar
Master Tape	Obras	Método	Percepção
Mídia	Padronizar	Modelo Sustentável	Pesquisar
MP3 / MP4	Pagode	MTV	Praticidade
MPB	Parcerias	Negócio	Provocação
Napster	Produção	Oportunidade	Proximidade
Pirataria	Produção musical	Parques	Reflexão
Pitch	Produtos	Perfil	Relevante
Plataforma	Registro	Pessoas	Sensações
Players	Remasterização	Planejamento	Transcender
Posts	Rock	Pôster	Utilização
Rádio	Samba	Prazo	Validar
Sensores	Sertanejo	Primeira Mão	Valor
Sistema	Sonorização	Problema	Vantagens
Tablet	Soul	Processos	
Tecnologia	Tom	Público	
Usuários	VEVO	Rentável	
Vídeo	VH1	Shows	
Vinil	Video Clipe	Tendências	
Virtual / Web	Vimeo	Vendas	
YouTube		Vendas	
YouTube		Viabilidade	

Fonte: Elaborado pelo autor

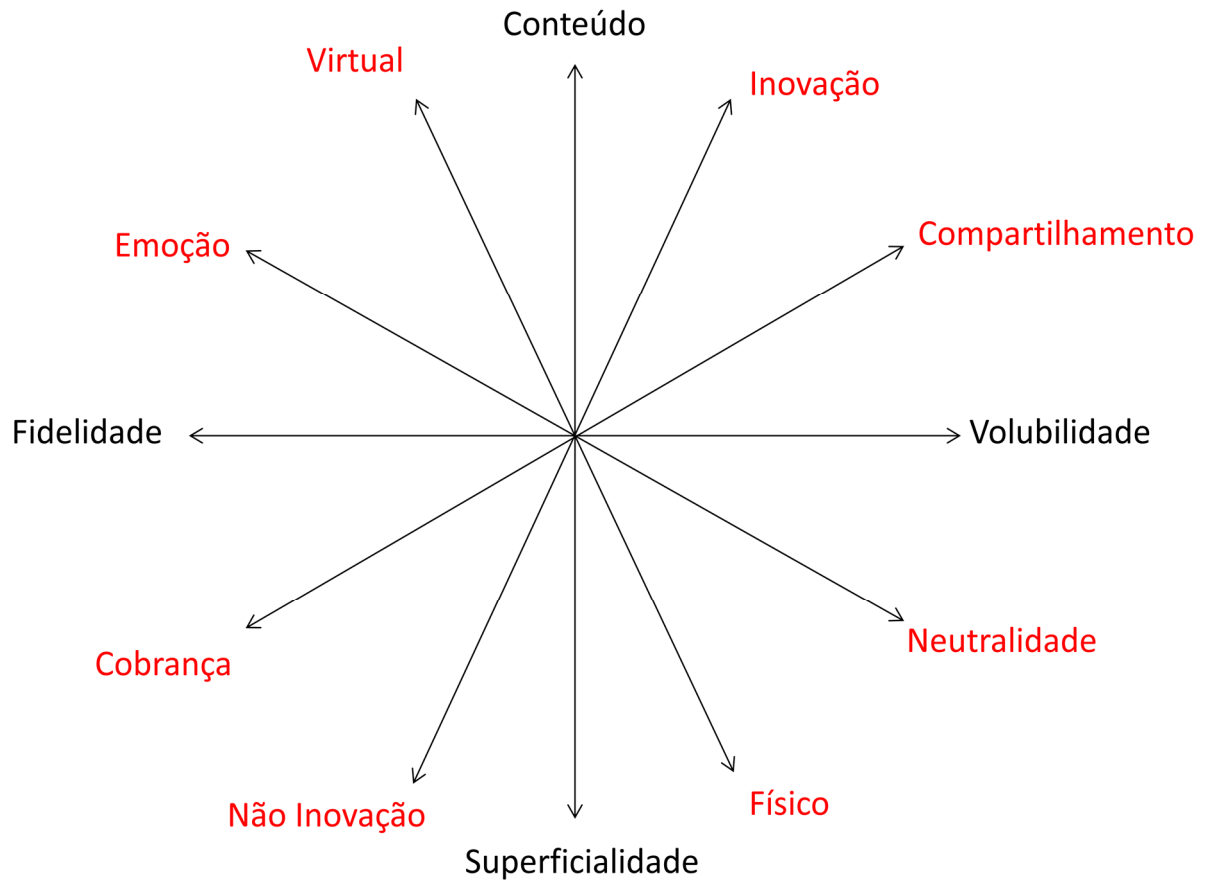
Através da elaboração de categorias por campos semânticos por aproximação, apresentado acima, foram identificados então os campos semânticos por oposição, gerando assim um gráfico de polaridades para articular os respectivos cenários.

O Gráfico de Polaridades consiste em uma ferramenta que permite a identificação dos eixos que surgem ao longo do processo, envolvendo opostos. Segundo Reyes (2009), sua realização compreende o posicionamento dos atributos identificados, definindo eixos com conceitos semânticos opostos em cada extremo. O autor destaca ainda que a utilização desta ferramenta, através do olhar do Design Estratégico, pode conduzir o processo para a construção de cenários de projeto que surgirão a partir do cruzamento destes conceitos.

O Mapa de Polaridades possibilita a identificação de um lado positivo e um lado negativo dos polos e da gestão destas polaridades compreende-se a estratégia de refletir em um polo como o problema e no polo oposto como a solução. Contempla a capacidade de identificar o melhor em ambos os polos, evitando os limites de cada um. Como a solução não é estática, é fundamental atingir os benefícios de um polo e, ao mesmo tempo, buscar os benefícios do polo oposto. Esta é uma ferramenta que sugere direções projetuais a serem trabalhadas através das demais estratégias pois, pela ótica do design, pode conduzir o processo para construção de cenários que surgirão a partir do cruzamento destes conceitos (REYES, 2009).

A Figura 20 ilustra o modelo de polaridades adquirido através da análise dos polos encontrados na base de palavras categorizadas anteriormente.

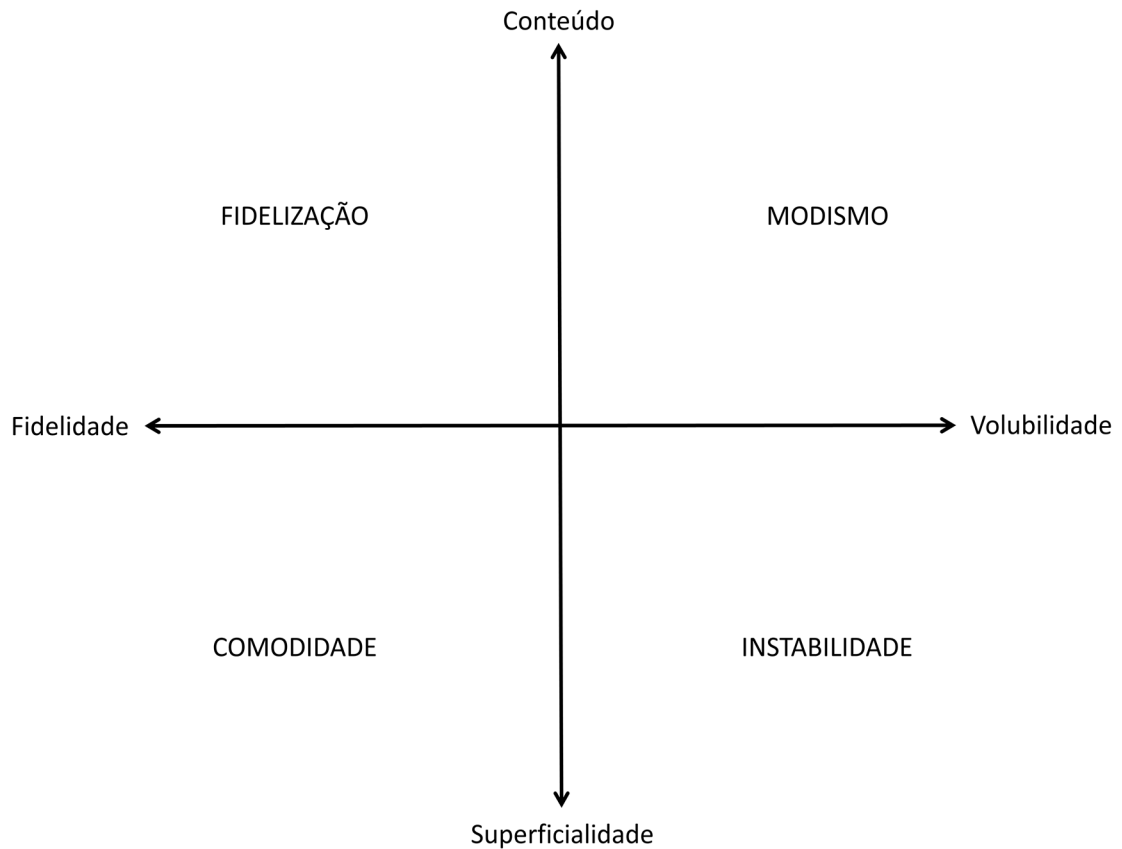
Figura 20 – Gráfico de Polaridades 1



Fonte: Elaborado pelo autor

A quantidade de polos depende do projeto e das intenções projetuais. A representação das polaridades pode ter o formato de “árvore” ou configurar, por exemplo, dois eixos perpendiculares restringindo o objeto de exploração da ferramenta, conforme demonstrado na Figura 21.

Figura 21 – Gráfico de Polaridades 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Os quadrantes obtidos com a análise acima serviram de base para a elaboração de *moodboards*, ferramenta constantemente utilizada pelo design estratégico devido à sua habilidade de atuar como um mecanismo facilitador de pensamentos (VIEIRA, 2009). Ela se apresenta sob a forma de um quadro, podendo constituir de textos, imagens ou amostras de objetos a escolha do desenvolvedor.

A ferramenta apresenta-se sob a forma de um quadro que combina uma série de referências visuais. A própria palavra inglesa “*mood*” ajuda na compreensão desse instrumento, podendo ser entendida como humor, atmosfera ou mesmo um estado temporário do raciocínio.

De acordo com Garner e McDonagh-Philp (2001), as fotografias, imagens de revistas ou internet, amostras de tecidos, desenhos, objetos, texturas e cores reunidos pelo *moodboard*, conseguem exprimir emoções e sentimentos relacionados ao *briefing* em questão. Para Joly (1996), a imagem reúne dentro de um quadro (ou de um “limite”) diferentes categorias de

signos que se relacionam entre si. Esta interação produz sentidos cuja interpretação depende da cultura onde as imagens estão inseridas, assim como, das expectativas do observador.

A técnica é comumente utilizada para coletar, organizar e visualizar um quadro com uma diversidade de referências visuais. A partir daí, o designer tem um ponto de partida para a criação de ideias e conceitos de design. É importante salientar que os valores intangíveis nos momentos iniciais do projeto são traduzidos pelo *moodboard* e funcionam como meio de interação entre o designer e demais atores envolvidos no projeto.

Abaixo estão representados, seguindo os conceitos do *moodboard*, a síntese, através das imagens, do *mood/atmosfera* que permeia cada um dos quatro quadrantes elaborados no Gráfico de Polaridades apresentado anteriormente.

A figura 22 apresenta o quadrante denominado de Fidelização onde as imagens apontam para um cenário de valorização do conteúdo gerado pelos artistas, bem como uma fidelidade em relação ao consumo de artefatos mercadológicos também desenvolvidos pelos artistas. Além disso, este cenário demonstra a devoção dos fãs em relação ao consumo do que é propriedade de seus artistas, contribuindo para que seus artistas obtenham receita a partir do seu consumo e por consequência propaguem seu trabalho de forma contínua. A compra da discografia completa de um artista em qualquer plataforma, bem como de souvenirs, de ingressos para shows, de livros alusivos aos artistas, segui-los nas redes sociais e até fazer uma tatuagem, configuram o cenário de reconhecimento dos fãs com seus artistas.



Figura 22 – Moodboard Fidelização



Fonte: Elaborado pelo autor

Já a figura 23 apresenta o quadrante Comodidade onde embora exista uma certa fidelidade ao artista, o consumo do trabalho dos artistas é feito indiscriminadamente a partir de canais de mídia gratuita. Neste cenário não existe o comprometimento e nem a valorização do conteúdo criado pelos artistas, uma vez seus trabalhos são consumidos livremente a partir de plataformas como *Youtube*, *LastFM*, *Kazaa*, *MySpace*, *Vevo*, *Vimeo*, entre outros. Embora algumas músicas sejam pagas através do *iTunes*, do *Rdio* e do *Spotify*, raramente ocorre a aquisição completa de um álbum ou trabalho por completo de um artista. Cenário este que demonstra a baixa valorização do artista por quem consome as suas obras e a superficialidade da relação entre fã e artista.

Figura 23 - Moodboard Comodidade

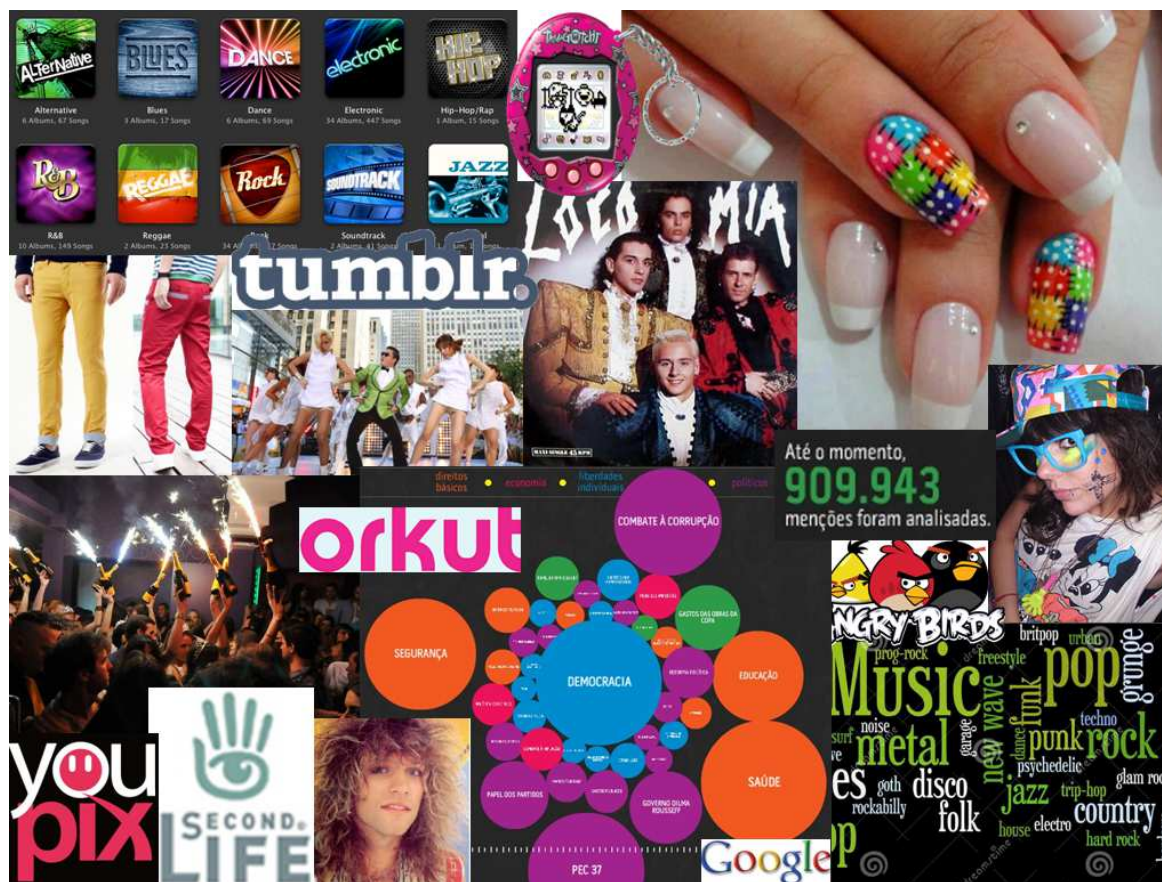


Fonte: Elaborado pelo autor

Abaixo, segue a figura 24 que ilustra o quadrante Modismo. Neste cenário, embora exista uma certa valorização do conteúdo em função do contexto em questão, não ocorre uma fidelidade significativa a ponto de seguir de forma contínua ou prolongada algum gênero, tendência ou conceito. Ocorre uma mistura generalizada e o consumo ocorre a partir do que está na moda ou no que tem pertinência pontual a um contexto. Diante deste cenário, todo o consumo acaba sendo passageiro, e a obra artística acaba não tendo profundidade. As pessoas ouve tudo e valorizam tudo ao mesmo tempo, quando na prática nada se torna relevante na direção de uma fidelização do consumo.



Figura 24 - Moodboard Modismo



Fonte: Elaborado pelo autor

Finalmente, o quadrante Instabilidade é representado pela figura 25 que denota a volubilidade e a superficialidade do consumo de alguma obra musical. Pois com tantas opções de consumo e a falta de referência, bem como de capital cultural, a banalização do consumo é desenhada na forma mais pragmática possível. É configurada neste cenário a instabilidade extrema e a desvalorização total do sistema de consumo da Indústria Fonográfica.

Figura 25 - Moodboard Instabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, percebe-se que, com base nos *moodboards* apresentados, a associação dos raciocínios para a construção desses quadros de imagens culminou em um processo de construção de metáforas que constroem novos significados. Abaixo segue a figura 26, que demonstra a completude do trabalho realizado.



Figura 26 – Moodboard completo



Fonte: Elaborado pelo autor

O moodboard construído representa elementos capazes de traduzir os sentimentos do projeto em cenas que expressam as intencionalidades do designer. As imagens do moodboard clarificam o entendimento e o acesso às informações mais abstratas, possibilitando a criação de uma atmosfera de projeto onde o projetista se vê imerso.

As metáforas manifestadas pelas imagens do moodboard apoiam o raciocínio e facilitam a compreensão e o enfrentamento do ambiente incerto do objeto de estudo, elucidando as relações profundas entre o conceito metafórico e o problema de pesquisa.

Por fim, a projeção de cenários mostrou-se um importante subsídio para reduzir as incertezas inerentes ao negócio e ao sistema considerado na análise. A ferramenta proporcionou o enriquecimento do debate sobre questões críticas relacionadas aos caminhos para a Indústria Fonográfica, por intermédio do trabalho contínuo de identificação e projeção

de oportunidades e ameaças, proporcionando as condições necessárias para a revisão das opções estratégicas existentes frente às mudanças do ambiente externo.

A busca pela superação dos problemas surgidos durante um projeto de design é apoiada na manipulação de diversas estratégias projetuais que auxiliam no surgimento de *insights* criativos. Essas estratégias funcionam como mecanismos facilitadores do pensamento e são muitas vezes traduzidas em instrumentos e métodos. A utilização de gráficos de polaridades, por exemplo, representou uma importante estratégia projetual para a caracterização dos panoramas identificados através do *workshop*.

O gráfico de polaridade elaborado partiu do princípio de desenvolver um tensionamento entre polos no sentido de visualizar alternativas que contemplem esses opostos, auxiliando na identificação de oportunidades para a Indústria Fonográfica através do tratamento das informações obtidas com o *workshop*.

Já o *moodboard*, ferramenta essencialmente visual, foi utilizada pela lente do Design Estratégico contribuindo na geração de *insights*, auxiliando na definição e no direcionamento das ideias surgidas durante o processo de elaboração do Gráfico de Polaridades graças às imagens que ele sustenta. O *moodboard* construiu novos significados a partir da colagem de imagens e o resultado foram perspectivas vislumbradas e conceitos para serem explorados.

Por fim, as análises alusivas ao objeto de estudo da presente dissertação e o detalhamento do seu processo de projeto, serão discutidos no capítulo a seguir. Eles serão analisados e relacionados aos conceitos discutidos na fundamentação teórica. Como ponto de partida para a reflexão utilizou-se os critérios de análise estabelecidos para o estudo: (1) análise documental, (2) entrevista em profundidade (3) *workshop* e (4) projeção de cenários. A partir destas quatro etapas, organizaram-se os dados a fim de atingir os objetivos estabelecidos para este estudo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente capítulo contará com a discussão do processo que envolveu as análises alusivas às contribuições do Design Estratégico para a identificação de cenários para a Indústria Fonográfica e apresentará as conclusões obtidas com esta dissertação, bem como as limitações da pesquisa e propostas para futuros estudos.

O segmento da Indústria Fonográfica, foi escolhido como ambiente de estudo para esta dissertação por estar contido em um cenário de mudanças e evoluções constantes. Além disso, o contexto atual aponta para um período de instabilidade e uma crise sem precedentes em sua história. O que parecia ser apenas mais uma necessidade de sofisticação técnica dos produtos e serviços, o emprego da tecnologia digital na área de gravação e reprodução de discos acabou promovendo grande turbulência no cenário da difusão musical.

Neste contexto, o segmento apresenta sinais de desgaste e a necessidade de alternativas aparece na busca por ações inovadoras não apenas em um novo projeto, mas em toda a cadeia de valor em que o mesmo está envolvido. Neste aspecto, o Design Estratégico tem aderência com o problema de pesquisa uma vez que as análises que se fazem necessárias para a identificação de cenários passam pela avaliação da cadeia de valor como um todo em seus produtos, serviços, comunicação e experiências que envolvem a Indústria Fonográfica.

Somam-se ainda a este contexto, as novas dinâmicas de consumo da sociedade contemporânea, incorporadas aos processos de produção e utilização dos serviços em todas as suas instâncias em um momento em que o consumidor passa a demonstrar uma empírica mudança de comportamento. Diante deste cenário, buscou-se avaliar as contribuições das ferramentas do Design Estratégico para a identificação de cenários, bem como analisar a relação entre Design Estratégico e Modelos de Negócio para a Indústria Fonográfica. De modo geral, procurou-se examinar como o Design Estratégico pode colaborar no desenvolvimento de estratégias para a Indústria Fonográfica.

### **5.1 Contribuições das ferramentas do Design Estratégico para a identificação de cenários**

A fim de atender aos objetivos propostos, partiu-se da questão que o design proporciona contribuições estratégicas, uma vez que possui a capacidade de apresentar alternativas que facilitam a tomada de decisão. A partir desta perspectiva, foi desenvolvido o planejamento por cenários, através da construção de diferentes contextos plausíveis na perspectiva das experiências projetuais do Design Estratégico. A riqueza da construção destes

cenários envolveu o conhecimento empírico do objeto de estudo que, traduzido e interpretado pelos atores do processo, tornaram-se a base para as discussões posteriores.

Seguindo a prerrogativa de que os cenários constituem uma ferramenta de previsão de direção, assim como um importante instrumento para visualizar, identificar e interpretar possíveis soluções projetuais com base no contexto empírico pesquisado, a projeção dos cenários iniciou-se pela reunião de informações. As informações, neste caso, constituem-se de pesquisas contextuais e não contextuais analisadas a partir de uma série de ferramentas, caracterizando assim, o Design Estratégico.

No contexto da presente dissertação, a projeção de cenários foi a ferramenta escolhida para a definição dos quatro *concepts* construídos para a identificação de oportunidades em relação aos novos modelos de negócio. A escolha da ferramenta ocorreu pelo fato da pesquisa em questão ter como objetivo investigar processos metodológicos para serem aplicados em contextos sociais complexos. Nessa perspectiva de Design Estratégico, incorporaram-se os aspectos dinâmicos presentes no design através do planejamento por cenários, uma vez que o objetivo era construir visões plausíveis de acontecerem, para que, com base nestas, fosse possível desenvolver estratégias consistentes para o futuro.

O presente trabalho construiu, primeiramente, o cenário de Fidelização em que apontou para uma valorização do conteúdo gerado pelos artistas, bem como a fidelidade em relação ao consumo de artefatos mercadológicos também desenvolvidos pelos artistas. O segundo cenário foi o de Comodidade, no qual, embora exista uma certa fidelidade ao artista, o consumo do trabalho dos mesmos é feito indiscriminadamente a partir de canais de mídia gratuita. Já o terceiro cenário, denominado de Modismo, apontou para a valorização do conteúdo em função do contexto em questão, mas não ocorre uma fidelidade significativa a ponto de seguir de forma contínua ou prolongada algum gênero, tendência ou conceito. Por fim, o quarto cenário projetado foi o de Instabilidade que denota a volubilidade e a superficialidade do consumo de alguma obra musical.

Neste caso, o modelo de cenários foi considerado como uma etapa metaprojetual a partir das análises provenientes da reunião, raciocínio e processamento de informações das análises documentais, bem como das entrevistas com *stakeholders*. Foram através destas análises da realidade existente, que foi possível ir além de um mero diagnóstico do passado, assim como do acompanhamento de estatísticas correntes sobre indicadores de mercados antecedentes, para a construção de pilares para a tomada de decisões e indicações acerca do futuro.



Com isso, o instrumento adotado para a construção de cenários, foi o *workshop* construído, neste caso, com base em informações coletadas na análise documental e nas entrevistas em profundidade com os *stakeholders*. O *workshop*, voltado à projeção de cenários, foi utilizado a fim de criar valor organizacional com a projeção de condições necessárias para a implantação do projeto de design nos segmentos de cultura/experiência, organização, tecnologias e processos referentes à Indústria Fonográfica. Estes quatro pilares foram selecionados com base na análise documental, nas entrevistas em profundidade e na análise de conteúdo, realizadas na fase anterior ao *workshop*, e foram inspirados no modelo de negócios Canvas conforme o detalhamento adiante.

O propósito do *workshop* foi aprofundar as reflexões dos atores com o objetivo de gerar conteúdo para a construção de cenários de forma colaborativa em equipe, defendendo a multidisciplinaridade, uma característica do design. Além disso, foi utilizada a técnica de *brainstorming* onde foram apresentadas percepções e pontos de vista distintos.

O *workshop*, como etapa metaprojetual, foi trabalhado em um processo formal, sistemático e colaborativo de geração de ideias geradas por equipes multidisciplinares, conforme descrito anteriormente, de indivíduos envolvidos no meio musical tais como *VJs*, radialistas, músicos, produtores e professores de música. Participaram ainda *designers*, profissionais de TI, relações públicas, engenheiros e publicitários. Ou seja, a amostra dos entrevistados pode ser considerada diversa. Esta diversidade resultou da intenção de avaliar o objeto deste estudo em situações distintas, não homogêneas, fazendo jus à lógica de que a diversidade da amostra ajudaria a refletir as variadas facetas do ambiente da pesquisa através da narrativa empregada em diferentes momentos para dar voz ao participante e transmitir sua experiência.

Os participantes, através de questões diretas e pessoais, puderam trabalhar suas motivações, crenças, atitudes e opiniões acerca da Indústria Fonográfica. Com a organização e análise das reflexões obtidas, os panoramas gerados no *workshop* serviram de base para a elaboração dos temas a serem tratados na projeção de cenários. Após um breve *briefing*, que constitui um instrumento de design, os panoramas foram construídos a partir dos pilares cultura/experiência, organização, tecnologias e processos. Pilares estes categorizados a partir dos conceitos do modelo de negócios Canvas.

O modelo de negócios Canvas representa uma forma de aprimorar a maneira de realizar negócios sob condições de incerteza (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003). O modelo de negócio, segundo Zott, Amit, Massa (2010), tem sua maior identificação nas áreas de inovação tecnológica e em posicionamento estratégico da organização como criação de

valor, vantagem competitiva e desempenho organizacional, bem como na área de tecnologia da informação. Pode-se considerar um elo conceitual entre a estratégia, processos, organização e tecnologia, facilitando a comunicação entre os mesmos e permitindo o compartilhamento do conhecimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003).

Os panoramas elaborados no *workshop* apresentaram-se como uma espécie de laboratório projetual, em que a atmosfera, os suportes e as interfaces, foram ingredientes essenciais à geração de ideias e conceitos. Ocorreu, paralelamente, um aprofundando em relação às oportunidades de uso e de mercado já existentes, assim como enriquecimento do conteúdo alusivo a um serviço ou à experiência de um produto ou serviço.

Ao entender o processo projetual como um sistema aberto, as ações propostas na elaboração dos panoramas puderam ser catalogadas por grau de semelhança (conceito-síntese) e reorganizadas em campos semânticos por oposição, indicando os pontos fracos e fortes dentre os conceitos levantados. Ao representar estes conceitos de forma gráfica, pôde-se identificar os eixos principais construindo-se assim uma matriz de polaridades. Desta forma, o gráfico de polaridades possibilitou a identificação de um lado positivo e um lado negativo dos polos, o que resultou em um quadro que pode trazer à tona a complexidade das decisões estratégicas que envolvem a Indústria Fonográfica: fidelidade, comodidade, modismo e instabilidade.

Com o objetivo de gerar *insights* relacionados a cada um dos cenários apresentados, utilizou-se o *moodboard* como etapa metaprojetual essencialmente visual e ferramenta do Design Estratégico. Suas representações visuais dos cenários permitiram uma maior clareza, simplicidade e precisão em relação à complexidade dos temas alusivos à Indústria Fonográfica.

Já a análise semântica e o gráfico de polaridades foram ferramentas projetuais utilizadas para analisar os dados coletados em pesquisas contextuais e não contextuais anteriores. Desta forma, a contribuição do Design Estratégico ocorreu na identificação de cenários para novos modelos de negócio com base no que foi avaliado e exposto através da reunião de informações de pesquisas contextuais e não contextuais, analisadas a partir de uma série de ferramentas.

A partir de então, os cenários propostos e visualmente representados, sugeriram subsídios para reduzir as incertezas inerentes ao negócio, uma vez que os cenários proporcionaram o enriquecimento do debate sobre questões críticas relacionadas ao futuro da Indústria Fonográfica. Através desta representação, foi possível identificar e projetar as

estratégias do negócio, considerando-se suas peculiaridades e mudanças do ambiente externo no apoio à decisão.

Por fim, o Design Estratégico ficou evidenciado como método projetual em todas as etapas de análise da presente dissertação uma vez que, para a projeção dos cenários, envolveu diversas disciplinas em um mesmo projeto, proporcionando reflexões multidisciplinares através do diálogo aberto com outras áreas do conhecimento. Oportunizou ainda, através de seus instrumentos, a facilidade de comunicação entre os diferentes atores e disciplinas, além de proporcionar uma reflexão ampla sobre o problema do projeto.

## **5.2 Contribuições do Design Estratégico para a geração de modelos de negócio**

O Design Estratégico mostrou-se, através da projeção de cenários, um instrumento motivador para a competência projetual apoiada na construção de subsídios para a formulação e desenvolvimento de estratégias de negócios. Ao longo da pesquisa, puderam-se perceber propostas de soluções flexíveis factíveis de serem construídas e adaptadas ao conjunto de situações que compõem um determinado cenário, apresentando propostas de respostas adequadas ao contexto estudado.

A incorporação de habilidades de resoluções criativas para problemas referentes às iniciativas estratégicas da Indústria Fonográfica, fundamentou a utilização do Design Estratégico nas avaliações para a elaboração ou atualização do modelo de negócios de uma organização. No ambiente de constantes mudanças pelo qual passa a Indústria Fonográfica, é fundamental a habilidade de adequar e adaptar um modelo de negócios, sob o risco de perda do mercado ou até inviabilização o negócio.

Neste sentido, a geração de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte de vantagem competitiva considerando que pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos empreendimentos de sucesso.

O desenvolvimento de novos modelos de negócio a partir da identificação de cenários deve considerar o novo ambiente de negócios caracterizados pelo ritmo dinâmico, descontínuo e radical de mudança, na presente pesquisa no âmbito da Indústria Fonográfica, identificados através dos cenários de fidelidade, comodidade, modismo e instabilidade. A partir destes cenários e a fim de gerar seu modelo de negócios inovador, a organização deve dar atenção especial a seus processos internos e de infraestrutura no intuito de que a organização crie valor, incluindo as variáveis de decisão, entre elas processos e métodos de

prestação de serviços, fluxos de logística, administrativo e financeiro, além dos processos de gestão do conhecimento.

De maneira aplicada, através das fases metaprojetuais que compõem o Design Estratégico, foi possível fazer uma reflexão crítica sobre o próprio projeto pela análise do problema de design e em relação aos cenários projetados. É neste sentido que o metaprojeto apresenta-se como um espaço favorável para acontecer a inovação em modelos de negócio.

Neste contexto, a geração de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte de vantagem competitiva considerando que pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010). Aponta-se ainda, o design como meio de inovação para análise de um novo padrão de consumo, atuando de forma a estabelecer as multifacetadas qualidades dos objetos, serviços, processos e seus sistemas na complexidade do mercado atual. Neste contexto, a proposta do presente trabalho foi trabalhar com ferramentas capazes de criar ou modificar seu modelo de negócio através de uma linguagem comum que possibilitasse de troca de experiência e ideias com outros indivíduos envolvidos no mesmo processo.

O compartilhamento desse conceito ocorreu através do fato de que a inovação em um modelo de negócio não surge ao acaso. É algo que deve ser administrado, monitorado e estruturado em processo e também utilizado para alavancar o potencial criativo de uma organização. Requer habilidade e destreza para lidar com incertezas e com opiniões contrárias.

O surgimento de uma solução adequada requer tempo, dedicação e uma equipe multidisciplinar motivada, ou seja, é neste contexto que o design insere-se no processo de decisão das melhores alternativas referentes à escolha do modelo de negócio. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), a busca pela inovação pode acontecer no momento da necessidade de inovar em um modelo de negócio para uma nova empresa ou no momento de mudar um modelo de negócio para uma empresa que já se encontra estabelecida no mercado.

Observou-se ainda, através da revisão da literatura, que o tema modelo de negócios, a partir da expansão do seu conceito e da sua modelagem, extrapolou suas origens ao ambiente conceitual e passou a abranger a representação dos processos de um segmento. Além disso, passou a oferecer maior valor aos clientes de determinados produtos (bens e serviços) por meio de um modelo estruturado que permite manter um negócio de forma sustentável ao longo de um período de tempo.

Deste modo, através da estratégia de projetar o processo, o Design Estratégico demonstra aderência ao tema de projetar modelos de negócio uma vez que, dentro do modelo

Canvas, a proposta é disponibilizar uma ferramenta capaz de permitir a criação e a modificação do modelo de negócio para uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias entre diferentes atores envolvidos no mesmo processo.

Diante deste contexto, o Design Estratégico apresenta aderência ao processo de projeção de cenários para novos modelos de negócio, face à capacidade de analisar os ambientes e as realidades de um segmento, bem como interagir, visualizar e concretizar conceitos estratégicos. O Design Estratégico permite ainda, neste contexto de projeção de cenários, facilitar a troca criativa com outras pessoas envolvidas no mesmo processo com o objetivo de oferecer projeção de cenários futuros e de inovações possíveis. Igualmente, o Design Estratégico permite privilegiar a integração entre grupos de trabalho de diferentes áreas de formação, capazes de aproximar métodos de pesquisa e de projetos baseados em competências multidisciplinares e especialistas. Capacidades estas, que contribuem no desenvolvimento de um modelo de negócios a partir do modelo Canvas, uma vez que neste modelo sugere-se o entendimento da lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor, além de construir um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou de sistemas. Ou seja, através de grupos de trabalho que têm como meta cooperar para o alcance de um objetivo comum no sentido de produzir valor real, o Design Estratégico projeta dentro de uma rede de valores baseado em uma visão estratégica.

Na presente dissertação foi possível identificar que o Design Estratégico contribuiu na identificação de cenários através da capacidade de visão proporcionada permitindo identificar uma ideia do que se gostaria de obter a partir das análises documentais e das entrevistas em profundidade com os *stakeholders*. Já através do *workshop*, foi possível projetar panoramas para que, a partir de um correto estudo da estratégia, fosse possível projetar cenários para modelos de negócios com o melhor resultado possível e recursos disponíveis.

Cruzando então com o modelo de negócios Canvas, no qual avalia o lado emocional e de valor para uma organização bem como a parte lógica e eficiente do processo através das análises em torno dos clientes, da proposição de valor, dos canais, do relacionamento, das fontes de receita e dos recursos, atividades e parcerias chave, além da estrutura de custos, observou-se que o Design Estratégico contribui na projeção de cenários para novos modelos de negócio, pois possui capacidade de agir por objetivos sempre considerando as oportunidades encontradas no caminho projetual. Assim, o Design Estratégico apresenta-se como um viabilizador de processos capaz de ativar as próprias competências para fazer acontecer situações orientadas a um resultado/objetivo final, fazendo do modelo Canvas uma opção de estrutura para a execução do que é projetado pelo Design Estratégico.

Este trabalho buscou então, investigar os processos a serem desenvolvidos para lidar com a incerteza e a instabilidade do contexto atual da Indústria Fonográfica. O design, neste sentido, contribuiu com a avaliação das oportunidades face ao suporte empregado nas análises estratégicas, incorporando os riscos e as interferências externas.

Ao iniciar esta etapa de conclusão, é necessário retomar a principal motivação para realizar este estudo, que consistiu em transformar o seu conhecimento tácito em conhecimento explícito, a respeito de um tema que ainda não possui um direcionamento claro em relação ao seu futuro, a Indústria Fonográfica.

O processo de coletar e organizar os dados, contextualizar e encontrar um sentido para eles, transformando-os em informação, foi o primeiro aprendizado. Posteriormente, interagir com estas informações, a partir da absorção de seus conteúdos ou como poderiam relacionar-se, oportunizou a criação de um sistema de crenças, que podem ser chamadas de conhecimento; agora, não mais tácito, mas explícito. Este sistema de crenças conduziu então à reflexões sobre o problema de pesquisa, que realizou uma análise em relação à contribuição do Design Estratégico para a identificação de cenários para a Indústria Fonográfica.

Para que esse objetivo fosse alcançado, foi necessário entender as constantes evoluções da Indústria Fonográfica de maneira a aprimorar a racionalidade de suas próprias práticas, como também o entendimento destas práticas e de situações onde as mesmas ocorrem através das ferramentas do Design Estratégico. Aliaram-se a isso, as oportunidades de superar as lacunas existentes entre os modelos de negócio atuais e as tendências de mercado através de resultados que ampliaram as capacidades de compreensão em relação às constantes mudanças do segmento investigado. Sendo assim, o método usado para essa compreensão foi a pesquisa exploratória, por avaliar o contexto de forma qualitativa, pois caracteriza-se pela descrição, compreensão e interpretação de fatos, bem como fenômenos.

A coleta de dados, por sua vez, ocorreu por meio de pesquisa documental e entrevistas em profundidade com *stakeholders* suportadas por um roteiro de questões estruturadas conforme o Anexo 2. Além contribuírem para a geração de elementos e informações utilizados na análise como um todo, oportunizaram repensar novas diretrizes para a reflexão final realizada através de um *workshop*, onde ocorreu a análise de conteúdo e observação participante, e finalmente a projeção de cenários.

Para atender aos objetivos mencionados acima, a fundamentação teórica foi igualmente importante, pois serviu como base para a aplicação do método desse estudo, bem como para dar um direcionamento de como conceituar e entender o problema de pesquisa proposto nesse trabalho.

O estudo investigou, então, a metodologia de desenvolvimento para identificação de novos cenários para a Indústria Fonográfica pela lente do Design Estratégico a partir de análises documentais e entrevistas com *stakeholders* que atuam na área, para obter subsídios que permitiram desenvolver um método que pudesse ser utilizado no segmento estudado. A principal característica desse processo foi o desenvolvimento aberto, presente no Design Estratégico. Neste contexto, as análises realizadas durante o desenvolvimento da pesquisa, tanto das metodologias como das ferramentas que foram utilizadas durante a concepção do projeto, contribuíram para ampliar o conhecimento de como ocorrem os processos de projeção.

Foi necessário, além de entender as variáveis que fazem parte do ambiente que abrange a Indústria Fonográfica, compreender as avaliações dos envolvidos relacionados a este contexto. Sendo assim, com a exploração destas questões, foi possível obter um melhor entendimento dessas relações de causa e efeito para destacar elementos tangíveis para suporte ao processo projetual.

Durante a concepção do presente trabalho, observou-se a importância da fase metaprojetual, pois ela permitiu maior nivelamento de informações para o planejamento da fase de criação dos panoramas. Notou-se, ainda, que a criação de panoramas não ocorreu somente através do *workshop*, mas no decorrer da utilização e discussão do resultado obtido através de todas as ferramentas. A utilização destas ferramentas foi importante para discutir e compreender caminhos que podem servir como estímulos ao desenvolvimento de projetos. Esses caminhos foram representados pelos cenários, através das polaridades que auxiliaram nos cruzamentos dos elementos e na construção dos mesmos.

O desenvolvimento dos cenários surgiu como um importante subsídio para reduzir as incertezas inerentes ao negócio e ao sistema considerado, proporcionando o enriquecimento do debate sobre questões críticas relacionadas ao futuro do segmento estudado. Dessa forma, proporcionaram-se as condições necessárias para a geração dos *concepts* apresentados a partir da projeção de cenários.

Por fim, conclui-se que o presente estudo apresentou análises que, por meio da aplicação de uma metodologia com os fundamentos do Design Estratégico, poderá gerar novos cenários para modelos de negócios alusivos ao segmento da Indústria Fonográfica, além de contribuições para a pesquisa em design no que tange ao aprofundamento e à ligação de pesquisas em duas áreas: contribuições do Design Estratégico para a geração de cenários e concepção de modelos de negócio a partir do Design Estratégico.

### 5.3 Limitações da Pesquisa e Propostas para Estudos Futuros

Cabe salientar que o presente estudo, apesar de trabalhar cenários de maneira complexa, atuou somente nas dinâmicas intangíveis ao segmento, bem como pelas práticas do Design Estratégico. Isso porque, para trabalhar de maneira mais aprofundada nas dinâmicas tangíveis, seria necessário um escopo de trabalho mais profundo em outras áreas do conhecimento para uma avaliação de gestão em relação ao segmento e seus comportamentos de consumo.

Estas limitações, portanto, servem de estímulos para outras pesquisas, pois este estudo pode não se encerrar aqui. É possível, então, perceber que novos estudos podem envolver a projeção de modelos de negócio inovadores para a Indústria Fonográfica; novas pesquisas de cunho quantitativo e qualitativo poderão envolver o segmento estudado, uma vez que o mesmo tem inúmeras variáveis, evolui constantemente e está presente em vários contextos, podendo fazer uso inclusive também de outras ferramentas do Design Estratégico como pesquisa *Blue Sky* para geração de cenários e que no presente trabalho não foi utilizada.

Existem aspectos presentes nesta pesquisa que podem ser aprofundados em estudos futuros, principalmente na forma de utilizar o Design Estratégico em relação ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e também em relação à comunicação e às experiências alusivas à Indústria Fonográfica.

Entretanto, o estudo somente em relação ao contexto da Indústria Fonográfica para a projeção de modelos de negócio não deve ser um limitador para futuras pesquisas em relação às contribuições do Design Estratégico, contribuições estas no sentido de gerar cenários que permitam desenvolver novos modelos de negócios. Como oportunidade, destacam-se possíveis aprofundamentos incorporando elementos de outras áreas do conhecimento que envolvam gestão e estratégia como insumos para os processos que envolvam as análises metaprojetuais e PSS do Design Estratégico.

Desta forma, sugere-se que, para o sucesso dos desenvolvimentos e de implantação de novas metodologias, os seguintes itens sejam aprofundados:

(1) o conhecimento mais profundo sobre os contextos tecnológicos, antropológicos, psicológicos e mercadológicos da Indústria Fonográfica, bem como seu impacto na implantação do Design Estratégico nos novos processos de desenvolvimento para inovação radical no segmento estudado;

(2) a influência dos aspectos culturais, bem como seus desdobramentos na implantação do Design Estratégico nos processos de desenvolvimentos de novos serviços e produtos para a



Indústria Fonográfica que resultem em benefícios reais, úteis e utilizáveis pelos atores da Indústria Fonográfica.

(3) aperfeiçoamento dos instrumentos do Design Estratégico utilizadas na presente dissertação a partir dos resultados obtidos sob o ponto de vista das metodologias de projeto e design, apresentando-se como um caminho promissor para a realização de futuros estudos.

(4) determinar como o Design Estratégico pode ser empregado para a estruturação e o desenvolvimento de plataformas de novas gerações de produtos ou serviços.

(5) aprofundar e investigar outras formas de inclusão das ferramentas do Design Estratégico no processo de projeção para novos modelos de negócio.

Para estes estudos, porém, podem permanecer como grande contribuição o exercício de construção dos cenários que mostrou o quão aplicável é tal possibilidade. Assim, através dessa aplicação, foi possível perceber elementos que deram suporte à identificação de novos modelos de negócio, de acordo com a intenção desejada.

Portanto, recomenda-se a realização deste trabalho a longo prazo e a partir de onde encerram-se as análises da presente dissertação, de forma a manter a atual linha de raciocínio. Desta maneira, a metodologia poderá ser agregada a estudos futuros possíveis e os resultados poderão ser cruzados por demais setores, segmentos e áreas de conhecimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABPD - **Associação Brasileira dos Produtores de Disco**, associação fundada em 1958 é filiada a RIAA norte-americana e designa funções similares a esta no Brasil.
- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ADORNO, T. W. **On the Fetish-Character in Music and the Regression in Listening**. In: LEPPERT, R. *Essays on Music*. Berkley: University of California Press, 2002.
- AMIT, R.; ZOTT, C. **Value creation in E-business**. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.
- ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- ANTAR, Natalie. **Cadeira Thonet**: 150 anos de história. Casa e Jardim, on-line, São Paulo. Editora Globo. Disponível em <<http://revistacasaejardim.globo.com/Revista/Common/0,,EMI99613-16940,00-CADEIRA+THONET+ANOS+DE+HISTORIA.html>>. Acesso em: jan. 2014.
- AZEVEDO, Wilton. **O que é design**. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. **Business Models as Models**. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 156-171. Elsevier Ltd, 2010.
- BAINES; et al. **State-of-the-art in product-service systems**. In: *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*. Volume 221, Number 10/2007. Pg. 1543-52. Professional Engineering Publishing: London, UK, 2007.
- BANDEIRA, Messias Guimarães. **A Economia da Música Online**: propriedade e compartilhamento da informação na sociedade contemporânea. In: *Anais do V Encontro Latino de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura*. Salvador: EDUFBA, 2005. Disponível em: <[www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/MessiasBandeira.pdf](http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/MessiasBandeira.pdf)>. Acesso em: jan. 2014.
- BARROS, Carla; ROCHA, Everardo. **Dimensões culturais do marketing**: teoria antropológica, etnografia e comportamento do consumidor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 36-47, 2006.
- BAXTER, M. **Projeto de produto**: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1998.
- BERGERON, B. **Essentials of Knowledge Management**. *Studies in health technology and informatics*. v. 160, p.1-208. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20841910>>. Acesso em: jan. 2014.
- BERRY, R. **Will the iPod Kill the Radio Star?** Profiling Podcasting as Radio. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*. London, v. 12, n. 2, p. 143-162, 2006.

BEST, K. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation.** Switzerland: AVA, 2006.

BEZERRA, Charles. **A máquina da inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

BHATT, G. D. **Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people.** Journal of Knowledge Management, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BLACKWELL, Roger D.; ENGEL, James F.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor.** 9.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOCKSTEDT, J.; KAUFFMAN, R. J.; RIGGINS, F. **The Move To Artist-Led Online Music Distribution: Explaining Structural Changes In The Digital Music Market.** Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences. Manoa: University of Hawaii at Manoa, 2005.

BOLAÑO, César. GOLIN, Cida. BRITTOS, Valéria (Org.). **Economia da arte e da cultura.** Porto Alegre: PPGCOM/UFRGS; São Cristóvão: Obscom/UFS, 2010.

BORBA, Gustavo Severo de; REYES, Paulo Belo. **Inovação orientada pelo design: a construção de uma organização voltada para a Inovação.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4., 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPED, 2007.

BUCHANAN, Richard. **Design Research and the New Learning.** The MIT Press Design Issues: Volume 17, Number 4, Autumn, 2001.

BÜRDEK, Bernhard E. **Design: história, teoria e prática do design de produtos.** São Paulo: Editora Edgar Blücher Ltda, 2006.

BÜRDEK, Bernhard E. **Diseño: Historia, teoría y práctica del diseño industrial.** 2. ed. Barcelona: Gustavo Gilli, 1999.

BUSTAMANTE, Enrique. (org.) **Comunicación y cultura en la era digital.** Barcelona, Ed. Gedisa, 2002.

CARDOSO FILHO, Jorge, JANOTTI JR., Jeder Silveira. **A música popular massiva, o mainstream e o underground: trajetórias e caminhos da música na cultura midiática.** In: FREIRE FILHO, João; JANOTTI JR, Jeder (Org.). **Comunicação & música popular massiva.** Salvador: Edufba, 2006.

CARDOSO, R. **Uma introdução à história do design.** 3. ed. São Paulo: Blucher, 2008.

CASTRO, Oona; LEMOS, Ronaldo. **Tecnobrega: o Pará reinventando o negócio da música.** Rio de Janeiro: Aeroplano, 2008.

CAUTELA, C.; ZURLO, F. **Relazioni produttive: design strategia nell'impresa contemporanea.** Milano: Aracne, 2006.

CAUTELA, Cabirio. **Strumenti di design management.** Milano: Francoangeli, p. 95-97, 2007.

CELASCHI, F. **Dentro al Progetto**: appunti di merceologia contemporanea. In: F. Celaschi; A. Deserti, Design e Innovazione. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2006.

CELASCHI, Flaviano. **Dentro al Progetto**: appunti di merceologia contemporanea. In: Celaschi, F; Deserti, A. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Carocci Editore, 2007.

CENITE, M. et al. **More Than Just Free Content**. Motivations of Peer-to-Peer File Sharers. Journal of Communication Inquiry. London, v. 33, n. 3, p. 206-221, July 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHEN, Ja-Shen; TSOU, Hung-Tai; CHING, Russel K.H. **Co-production and its effects on service innovation**. Industrial Marketing Management, 2011.

CHESBROUGH, H. **Business Model Innovation**: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 354-363. Elsevier Ltd., 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. **The role of the business model in capturing value from innovation**: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CONDY, I. **Cultures of music piracy**. An ethnographic comparison of the US and Japan. International Journal of Cultural Studies. London, v. 7, n. 3, p. 343-363, 2004.

CROSS, Nigel. **Design Research**: A Disciplined Conversation. Design Issues, v. 15, n. 2, p. 5-10, 1999.

DE MARCHI, Leonardo; ALBORNOZ, Luis A.; HERSCHMANN, Micael. **Novos negócios fonográficos no Brasil e a intermediação do mercado digital de música**. Famecos: Porto Alegre, v. 18, n. 1, pp. 279-291, 2011.

DELL'ERA, Claudio; VERGANTI, Roberto. **Collaborative Strategies in Design-intensive Industries**: Knowledge Diversity And Innovation. Long Range Planning, 2009.

DELMIRO-SILVA, Edison. **Origem e desenvolvimento da indústria fonográfica brasileira**. In: XXIV Congresso Brasileiro de Comunicação, Setembro/2001, Campo Grande: Intercom, 2001.

DENIS, Rafael Cardoso. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

DESCHAMPS, Jean Philippe; NAYAK, P. Ranganath. **Produtos irresistíveis**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DESERTI, Alessandro. **Intorno al progetto**: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Capitoli 1 e 2. Carocci: Roma, 2007.

DHANARAJ, Charles; PARKHE, Arvind. **Orchestrating innovation networks**. Academy of Management Review, 2006.

DIAS, Márcia T. **Os donos da voz: indústria fonográfica brasileira e mundialização da cultura.** São Paulo: Boitempo, 2000.

DOGANOVA, L.; EYQUEM-RENAULT, M. **What do business models do?** Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, v. 38, n. 10, p. 1559-1570, 2009.

DORST, K. **Design Problems and Design Paradoxes.** In: *Design Issues*. Vol. 22, n. 3. Cambridge: MIT Press Journals, p. 4-7, 2006.

DORST, Kees. **The problem of Design Problems.** In: *Design Thinking Research Symposium*. Sidney University of Technology, 2003.

DROST, Magdalena. **Bauhaus: 1919-1933.** Berlim: Bauhaus Archiv, 1994.

EDQUIST, Charles. **Systems of innovation: technologies, institutions and organizations.** London: Pinter, 1997.

FABRIS, G. **Il nuovo consumatore: verso il post-moderno.** Milano: Franco Angeli, 2003.

FARGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Innovation.** Oxford University Press, 2005.

FERRARETTO, Luiz, KISCHINHEVSKY, Marcelo. **Rádio e convergência: Uma abordagem pela economia política da comunicação,** in *Anais do XIX Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação* realizado na PUC-Rio. Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Economia Política e Políticas da Comunicação. 2010.

FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação.** São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FORASTIERI, André. **Por que a indústria fonográfica vai muito bem** (e por que não acreditar nas notícias). Publicado em Maio de 2013. Disponível em <<http://noticias.r7.com/blogs/andre-forastieri/2013/05/10/porque-a-industria-fonografica-vai-muito-bem-e-porque-nao-acreditar-nas-noticias/>>. Acesso em: 02 jun. 2013.

FRANZATO, Carlo. **O design estratégico no dialogo entre cultura de projeto e cultura de empresa.** *Strategic Design Research Journal*, v. 3, n. 3, p. 89-96, 2010. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/sdrj/index.php?e=7&s=9&a=89>>. Acesso em: jan. 2014.

FREDERICK, Bjorn Werner Biben. **Um entendimento ampliado da participação dos clientes na inovação em serviços.** Biblioteca Digital de Tesis y Disertaciones de La USP, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08112010-164006/es.php>>. Acesso em: fev. 2014.

FREEMAN, Christopher. **Economics of industrial innovation.** Cambridge: MIT, 1982.

FREIRE, Karine. **Reflexões sobre o conceito de design de experiências.** *Strategic Design Research Journal*, vol.2, n.1, 2009.

FRITH, Simon. **La industria de la musica popular.** In: FRITH, Simon; STRAW, Will; STREET, John (Org.). *La outra historia del rock.* Trad. Jorge Conde. Barcelona: Ediciones Robinbook, 2006.

GARNER, S. & MCDONAGH-PHILP, D. **Problem Interpretation and Resolution via Visual Stimuli**: The Use of 'Mood Boards' in Design Education. In: *The Journal of Art and Design Education*, 20 (1) pgs. 57-64, 2001. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=4890007&site=ehost-live>>. Acesso em: jan. 2014.

GEBAUER, H. **Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations**. *Industrial Marketing Management*. V. 37, Pg. 278-291, 2008.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994

GOPAL, R. D.; BHATTACHARJEE, S.; SANDERS, G. L. **Do Artists Benefit from Online Music Sharing?** *Journal of Business*, Chicago, v. 79, n. 3, p. 1503-1533, 2006.

GRAHAM, G.; BURNES, B. **The transformation of the music industry supply chain**. A major label perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Bingley, v. 24, n. 11, p. 1087-1103, 2004.

GUIMARÃES, F. **Utilização de ontologias no domínio B2C**. PUC Rio Certificação digital Nº 0024134/CA, 2002. Disponível em <<http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/>> Acesso em: jan. 2014.

HAGEL, John; BROWN, John. **Creation Nets: Harnessing the Potential of Open Innovation**, 2006.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HALEN, C. Van; VEZZOLI, C.; WIMMER, R. **Methodology for product service system innovation**: how to implement clean, clever and competitive strategies in European industries. Royal Van Gorcum: Assen, 2005.

HEDMAN, J.; KALLING, T. **The Business model: A means to comprehend the Management and Business Context of Information and Communication Technology**. ECIS Proceedings. Anais, p. 148-162, 2002. Gdansk: Poland. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.108.9318&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: dez. 2013.

HERSCHMANN, Micael. **Alguns apontamentos sobre a reestruturação da indústria da música**, in: FREIRE FILHO, João; HERSCHMANN, Micael (orgs). *Novos Rumos da Cultura da Mídia*. Rio: Mauad X, 2007.

HERSCHMANN, Micael. **Indústria da música em transição**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

HERSCHMANN, Micael. **Nas bordas e fora do mainstream musical**: tendências da música independente no início do século XXI. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011.

HESKETT, John. **Desenho Industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

HIRSCH, P. **Cultural Industries Revisited**. *Organization Science*, v.11, n.3, p. 356, may-jun, 2000.

HOBSBAWM, E. J. **Os trabalhadores pobres**. In.: HOBSBAWM, E. J. *A era das revoluções: 1789-1848*. 4 ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

HOWKINS, John. **The Creative Economy: how People Make Money from Ideas**. Londres: Penguin Press, 2001.

ICSID. *Internacional Concil of Societies of Industrial Design*. Disponível em: <<http://www.icsid.org/static.php?sivu=3>>. Acesso em: jan. 2014.

JOLY, M. **Introdução à análise da imagem**. Campinas, SP: Papirus Editora, 1996.

KAPLAN, R. S; Norton, D. P. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. *Harvard Business Review*: January-February, 1992.

KAPLAN, R. S; Norton, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. *Harvard Business Review*: January-February, 1996.

KEINONEN, Turkka; TAKALA, Roope (Org.). **Product concept design: a review of the conceptual design of products in industry**. New York: Springer, 2006.

KINNALLY, W. et al. **Getting up on the download: college students motivations for acquiring music via the web**. *New Media & Society*. Los Angeles, v. 10, n. 6, p. 893–913, 2008.

KISCHINHEVSKY, Marcelo. **Cultura da portabilidade – Novos usos do rádio e sociabilidades em mídia sonora**. *Observatorio*, v. 3, n. 1, Lisboa, 2009.

PRATA, Nair. **Webradio: novos gêneros, novas formas de interação**. Florianópolis: Insular, 2009.

KLANG, D. J. H.; WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. **The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda**. Summer Conference 2010 - Opening Up Innovation. *Anais*, p.1-31. London: Imperial College London Business School, 2010.

KRIPPENDORFF, K. **On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition That "Design Is Making Sense (Of Things)"**. *Design Issues*, Vol.5, No. 2, 1989.

KRUCKEN, L.; MERONI, A. **Building stakeholder networks to develop and deliver product-service-systems: practical experiences on elaborating pro-active materials for communication**. *Journal of Cleaner Production*, v. 14, p. 1502-1508, 2006.

KUSEK, D.; GERD, L. **The Future of Music**. Boston: Berklee Press, 2005

LAM, L. W.; HARRISON-WALKER, L. J. **Toward an objective-based typology of e-business models**. *Business Horizons*, v. 46, n. 6, p. 17-26, 2003.

LAMBERT, S. **A business model research schema**. *Proceedings of the 19th Bled eConference*. *Anais*, 2006, p.1-13. Disponível em: <[http://www.bledconference.org/proceedings.nsf/Proceedings/C6CC94943A84A8A4C125718000319598/\\$File/20\\_Lambert.pdf](http://www.bledconference.org/proceedings.nsf/Proceedings/C6CC94943A84A8A4C125718000319598/$File/20_Lambert.pdf)>. Acesso em: jan. 2014

LEÃO, L.; PRADO, M. **Música em fluxo: programas que simulam rádios e a experiência estética em redes telemáticas**. *Revista Libero*, 10 (20), 2007, p. 69-79.

LEHMANN-ORTEGA, L.; SCHOETTL, J. **From buzzword to managerial tool: the role of business model in strategic innovation**. CLADEA, Santiago de Chile. Anais, 2005. Disponível em: <http://www.iae.univ-lille1.fr/SitesProjets/bmcommunity/Research/Businessmodelsantiago.pdf>>. Acesso em: jan.. 2014.

LIMA, Tatiana Rodrigues. **Manguebeat** – da Cena ao álbum: performances midiáticas de Mundo Livre S/A e Chico Science & Nação Zumbi. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas. Salvador: FACOM/UFBA, 2007.

LÖBACH, B. **Diseño industrial**. Barcelona: G.G., 2000.

LUCIANO, E. M. **Consolidação de componentes de modelos de negócios para o comércio eletrônico de produtos virtuais**. 2004. 254f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2004.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Ed.Vozes, 2010.

MAGALHÃES, Cláudio. **Design Estratégico: integração e ação do Design**. Estudos em Design, v. 3, n.1, jul. 1995.

MAHADEVAN, B. **A framework for Business Model Innovation**, Working Paper, Indian Institute of Management Bangalore, 2002. Disponível em <http://www.iimb.ernet.in/~mahadev/imrc2004.pdf>>. Acesso em: jan. 2014.

MALHOTRA, Y. **Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation**. Information Resources Management Journal, v. 13, n. 1, p. 1-31, 2000.

MANZINI, E.; VEZOLLI, C. **A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the ‘environmentally friendly innovation**. Journal Cleaner Production, v. 11, p. 851–857, 2003.

MANZINI, E; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis** – os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: Edusp, 2002.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, Françoise. **Design degli scenari**. In: MANZINI, Ezio; BERTOLA, Paola. Design multiverso. Milano: Edizioni POLI.design, 2004.

MARCONDES, Pyr. **Branding e Design namoram, mas não casam**. Revista da Criação. 3 mai. 2008. Disponível em: [http:// http://www.ifd.com.br/blog/marketing/branding-e-design-namoram-mas-nao-casam/](http://http://www.ifd.com.br/blog/marketing/branding-e-design-namoram-mas-nao-casam/)>. Acesso em: fev.. 2014.

MARTIN, Roger. **The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage**. Boston: Harvard Business, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2ª. Ed., 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 2005.



- MEDEIROS, L. F. D. **Framework para engenharia e processamento de ontologias utilizando computação quântica** (EGC, Eds.). Tese DOC ed., p.204, 2010. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <www.egc.ufsc.br>. Acesso em: dez. 2013.
- MERONI, Anna. **Strategic design: where are we now?** Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, v.1 n.1, Dec 1, p.31-38, 2008.
- MIÈGE, Bernard. **As indústrias culturais e mediáticas: uma abordagem sócio-econômica.** Trad. Roberto Chiachiri. In: *MATRIZES: Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo*, vol. 1, n. 1. São Paulo: Edusp, out. 2007.
- MILES, I., & KEENAN, M. **Handbook of Knowledge Society Foresight.** European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002.
- MONT, O. **Clarifying the concept of product service systems.** *Journal of Cleaner Production*. June. 10(3), p. 237–245, 2002.
- MORAES, Dijon de. **Metaprojeto: o design do design.** São Paulo: Blucher, 2010.
- MORAES, Dijon. **O papel atual do design.** In: KRUCKEN, Lia. *Design e território: valorização de identidades e produtos locais.* São Paulo: Studio Nobel, 2009.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MORELLI, N. **Developing new product service systems.** Methodologies and operational tools. *Journal of cleaner production*, v.14, p.1495-1501, 2006.
- MORELLI, Nicola. **Designing Product/Service Systems: A Methodological Exploration.** The MIT Press Design Issues: Volume 18, Number 3, Summer, 2001.
- MORELLI, R. C. L. **Indústria Fonográfica: um estudo antropológico.** 2. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2009.
- MORITZ, Stefan. **Service design – Pratical access to an evolving field.** Londres, 2005.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur`s business model: toward a unified perspetive. *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 726-735, 2005.
- MOUTINHO, Marcelo. **Cenários e Visão de Futuro.** In: ANDRADE, Aurélio. *Pensamento Sistêmico: caderno de campo.* Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management – using design to build brand value and corporate innovation.** New York: Allworth Press, 2003.
- MOZOTA, Brigitte Borja; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- NEGUS, Keith. **Los géneros musicales y la cultura de las multinacionales.** Trad. Estela Gutiérrez Torres. Barcelona: Paidós, 2005.
- NICOLAU NETTO, Michel. **Música brasileira e identidade nacional na globalização.** São Paulo: Annablume; Fapesp, 2009.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil: origens e instalação**. Rio de Janeiro: 2AB, 1997.

OSTERWALDER, A.; LAGHA, S.; PIGNEUR, Y. **An ontology for developing e-business models**. International Conference on Decision Making and Decision Support in the Internet Age. Anais. 2002. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.404&rep=rep1&type=pdf>>. Acessado em : jan. 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **An ontology for e-business models**. Value Creation from E-Business Models. p.1-26. Wendy Currie, 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Criar Modelos de Negócio**. Lisboa: Publicações D. Quixote, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCI, C. **Clarifying Business Models: Present, and Future of the Concept**. Communication of the Association for Information Systems, Vol. 15, Article, maio, pp. 1-40, 2005. Disponível em: <<http://citeseerX.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.7452&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: jan. 2014.

PAIVA, José Eduardo Ribeiro de. **Vacinado com agulha de vitrola: os anos dourados da Gravadora RGE**. In: Na trilha do disco: relatos sobre a indústria fonográfica no Brasil. E-book. p. 9-22. Rio de Janeiro: E-papers, 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/51595885/Na-Trilha-do-Disco>> Acesso em: jan. 2014.

PATELI, A. G.; GIAGLIS, G. M. **A research framework for analysing eBusiness models**. European Journal of Information Systems, v. 13, n. 4, p. 302-314, 2004.

PATTON, M.Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1992.

PETERSON, Richard A. **Explaining the Advent of Rock**. Popular Music, Vol. 9, No. 1 (Jan), pp. 97-116. Published by: Cambridge University Press, Janeiro 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/852886>>. Acesso em: fev. 2014.

PETERSON, Richard A.; BENNET Andy. **Introducing the scenes perspective**, in: Bennett A., Peterson R.A. (Eds.), Music Scenes: Local, Trans-Local and Virtual. University of Vanderbilt Press, Nashville, TN, 2004.

PEVSNER, Nikolaus. **Os pioneiros do desenho moderno: de William Morris a Walter Gropius**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

PFANNER, Eric. **Music Industry Sales Rise**, and Digital Revenue Gets the Credit. Publicado em 26 de Fevereiro de 2013. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2013/02/27/technology/music-industry-records-first-revenue-increase-since-1999.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/02/27/technology/music-industry-records-first-revenue-increase-since-1999.html?_r=0)> Acesso em: jun. 2013.

PITRE-VÁSQUEZ, Edwin Ricardo. **Ciberespaço e a Distribuição de Música no Brasil**. In: Congresso Internacional de Arte e Novas Tecnologias. São Paulo: Congresso Internacional de Arte e Novas Tecnologias. 2007.

PLASKETES, George. **Great Balls of Fire!** Popular Music and Society, vol 13, p. 75-80, 1989.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e Sustentando um desempenho superior. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRECIADO, M.; OLIVA, E. **Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad.** Administration & Desarrollo, vol. 53 (39), novembro, pp. 23-34, 2011.

QUIRING, O.; VON WALTER, B.; ATTERER, R. **Can filesharers be triggered by economic incentives?** Results of an experiment. New Media & Society, Los Angeles, v. 10, n. 3, p. 433-453, 2008.

RAPPA, M. **The utility business model and the future of computing services.** IBM Systems Journal, v. 43, n. 1, p. 32-42, 2004.

REYES, Paulo. **Processo de Projeto em Design:** uma proposição crítica. In: Metodologias em Design: Interseções. Bauru: UNESP, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RITTEL, Horst W. J.; WEBBER, Melvin M. **Dilemmas in a general theory of planning.** Policy Sciences, v. 4, p. 155-169, 1973.

SÁ, Simone Pereira de. **Telefonia móvel e formas de escuta na contemporaneidade.** In: Razón y Palabra, v. 41. México, out./ nov, 2004.

SAKAO, T.; LINDAHL, M. (Ed). **Introduction to Product-Service vs System Design.** London: Springer, 2009.

SALERNO, Mario Sérgio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis:** processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SCALETISKY, Celso; PARODE, Fábio. **Imagem e Pesquisa Blue Sky no design.** XIV Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Gráfica Digital Integración y Desarrollo. La Habana, 1 al 5 diciembre, 2008.

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo:** um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed Editora, 1998.

SCHULMANN, Denis. **O Desenho Industrial.** Campinas: Papirus Editora, 1994.

SCHWARTZ, Perer. **The Art of the Long View:** Planning for the Future in an UncertainWorld. Currency Doubleday, 1996.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management.** National Library for Health: Knowledge Management, , n. July, p. 1-68, 2005. Disponível em: <[http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC_of_KM.pdf)>. Acesso em: jan. 2014.

SHAFER, S.; SMITH, H.; LINDER, J. **The power of business models.** Business Horizons, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.

SILVA, C.H., FRANZOI, L., MERINO, E.A.D. Alinhando **as estratégias de design às estratégias da empresa por meio do balanced scorecard**. Da Vinci. Curitiba, v.5, n.1, p. 97-110, 2008.

SIMON, H. **As ciências do artificial**. Lisboa: Editora Armênio Amado, 1981.

STEFANOVITZ, J. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação**: proposição conceitual e estudo de caso. São Carlos: Tese de doutorado apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.

STERN, P. N. **Grounded theory methodology its uses and processes**. Image, v. 12, n. 1, p. 20-23, 1980.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. Thousand Lage Daks: Lage Publications, 1990.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: RioBooks, 2007.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. **Innovation in service**. SI4S Synthesis Paper, 1998.

THÉBERGE, Paul. **Conectados**: la tecnologia e la musica popular. In: FRITH, Simon; STRAW, Will; STREET, John (Org.). La outra historia del rock. Trad. Jorge Conde. Barcelona: Ediciones Robinbook, 2006.

THONET CHAIR. Disponível em: <[http://alltimmedesign.blogspot.com/2009\\_11\\_01\\_archive.html](http://alltimmedesign.blogspot.com/2009_11_01_archive.html)>. Acesso em: jan. 2014.

TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological managerial organizational change. New York: McGraw-Hill, 2001.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing Innovation**: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Chichester: John Wiley and Sons, 1997.

TIDD, Joe; PAVITT, Keith; BESSANT, John. **Gestão para inovação**. Porto Alegre, Bookman: 2008.

UNEP - United Nations Environment Programme. **Product-Service Systems and Sustainability**: Opportunities for Sustainable Solutions. INDACO Department, Politecnico di Milano, Milão: 2004.

UTTERBACK, J.; VEDIN, B.; ALVAREZ, E.; EKMAN, S.; SANDERSON, S.; TETHER B.; VERGANTI, R. **Design-inspired innovation**. New York: World Scientific Publishing Company, 2006.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Psychology and Organizational Innovation**. In: Research on the Management of Innovation: Minnesota Studies. New York: Oxford University Press, Incorporated, 2000.

VAN DER HEIJDEN, K. **Planejamento por cenários**: a arte da conversação estratégica. Bookman, 2004.

VERGANTI, Roberto. **Design driven innovation**: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston: Harvard Business Press, 2009.

VERGANTI, Roberto. **Innovation Through Design**. London: Harvard Business Review, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTE, Eduardo. **A Produção Fonográfica Brasileira nas décadas de 80 e 90: uma análise do impacto da inovação tecnológica e da globalização sobre os rumos da produção musical recente do país**. 2008. Disponível em: <<http://www.bv.fapesp.br/pt/bolsas/91938/producao-fonografica-brasileira-nas-decadas/>>. Acesso em: fev. 2014.

VICENTE, Eduardo. **A questão dos suportes na Indústria Musical**. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 4 a 7 de setembro. Curitiba, RS. Anais. Curitiba: Intercom, 2009.

VIEIRA, Taís. **Mood board** – um instrumento visual de apoio aos projetos de design. In: abcdesign No. 28, Paraná: Infolio, 2009.

VOGEL, H. L. **Entertainment Industry Economics**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2004.

WESTBROOK, R. **Action research: a new paradigm for research in production and operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 12, p. 6-20, 1995.

YANAMANDRAM, V.; WHITE, L. **Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study**. International Journal of Service Industry Management. v. 17, n. 2, p. 158 – 192, 2006.

YANG, L.; XING, K.; LEE, S. H. **Framework for PSS from Service Perspective**. Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2010 (IMECS). v.3, Hong Kong, 2010.

YANG, X.; MOORE, P.; PU, J.; WONG, C. **A practical methodology for realizing product service systems for consumer products**. Computers & Industrial Engineering. v. 56, p. 224–235, 2009.

YIP, G. S. **Using Strategy to Change Your Business Model**. Business Strategy Review, v. 15, n. 2, p. 17-24, 2004.

YÚDICE, George. **Nuevas tecnologías, música y experiencia**. Barcelona: Gedisa, 2007.

ZOTT, C.; AMIT, R. **Business Model Design: An Activity System Perspective**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 216-226. Elsevier Ltd, 2009.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research**, Working paper, IESE Business School University of Navarra, junho, pp. 1-83 43, 2010. Disponível em: <<http://www.iae.univlille1.fr/SitesProjets/bmcommunity/Research/AmitZottMassa.pdf>>. Acesso em: jan. 2014.

ZURLO, Francesco. **Della relazione tra strategia e design**: note critiche. In: P. BERTOLA; E. MANZINI, Design Multiverso: Appunti di fenomenologia del design. Milano, Edizioni POLI.design, 2006.

ZURLO, Francesco. Design Estratégico. Working Paper. 2010.

ZURLO, Francesco. **Un modello di lettura per il Design Strategico**, La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporânea. Milano: Politecnico di Milano, 1999.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Briefing Workshop

Nunca se produziu e se ouviu tanta música como hoje. O desenvolvimento da tecnologia digital tornou mais fácil compor e consumir música em todo o lado: no iPod; em *streaming*, em casa; para não falar dos elevadores, dos centros comerciais, aeroportos e restaurantes. Toda a música do mundo... clássica e popular, está à distância de um clique e muitas delas de graça. O que significam estas mudanças em relação à forma como ouvimos música? A nossa atenção para ouvir música se tornará mais curta? Estará o público da música a fragmentar-se ao mesmo tempo que os consumidores se tornam os novos decisores do gosto? Ainda “gastamos” o nosso tempo para realmente ouvir ou somente praticamos um ato por osmose? E, quando o fazemos, estamos ouvindo alguma coisa nova?

Slide 1

Poderá pensar-se que a facilidade em consumir música tende a significar que só vende o que se conhece bem ou o que é massivamente publicitado e que o menos conhecido ou mais fora do comum não vende e é muito pouco ouvido. A música popular, apesar de atrair grandes audiências, está cada vez mais fragmentada em gêneros e estilos de tal modo que cada público setorial (exceção feita às superestrelas globais) muitas vezes não seja suficiente para a tornar rentável. Os festivais de música são, claro, grandes negócios, mas as pessoas frequentam-nos por muito mais razões do que para ouvir música.

Slide 2

A tecnologia é o único fator nestas mudanças ou perdemos a faculdade de julgar o que é bom e o que não o é, num sentido cultural alargado? Estamos nos tornando indiferentes ao que ouvimos? O nosso tempo é um tempo de abundância superficial e de públicos que diminuem, em que a música é frequentemente louvada mas raramente venerada? Qual é então o futuro da INDÚSTRIA FONOGRAFICA E DA MÚSICA?

(Fonte: Pesquisa Stakeholders)

Slide 3



**GRUPO 1:** Como controlar nos players coletivos os acessos nas plataformas para cobrar, distribuir direitos autorais e como organizar as informações e torná-las mais relevante frente a tantas opções. **(ORGANIZAÇÃO)**

### PROBLEMAS / CAUSAS

1ª Rodada

2ª Rodada

### SOLUÇÕES

3ª Rodada

4ª Rodada

Slide 4

**GRUPO 2:** Cada vez mais gente consome música e menos se “ganha” com isso. Como influenciar a **CULTURA / EXPERIÊNCIA** e o comportamento ou identificar tendências de utilização dos usuários para que seja possível tornar relevante um artista ou um trabalho musical?

### PROBLEMAS / CAUSAS

1ª Rodada

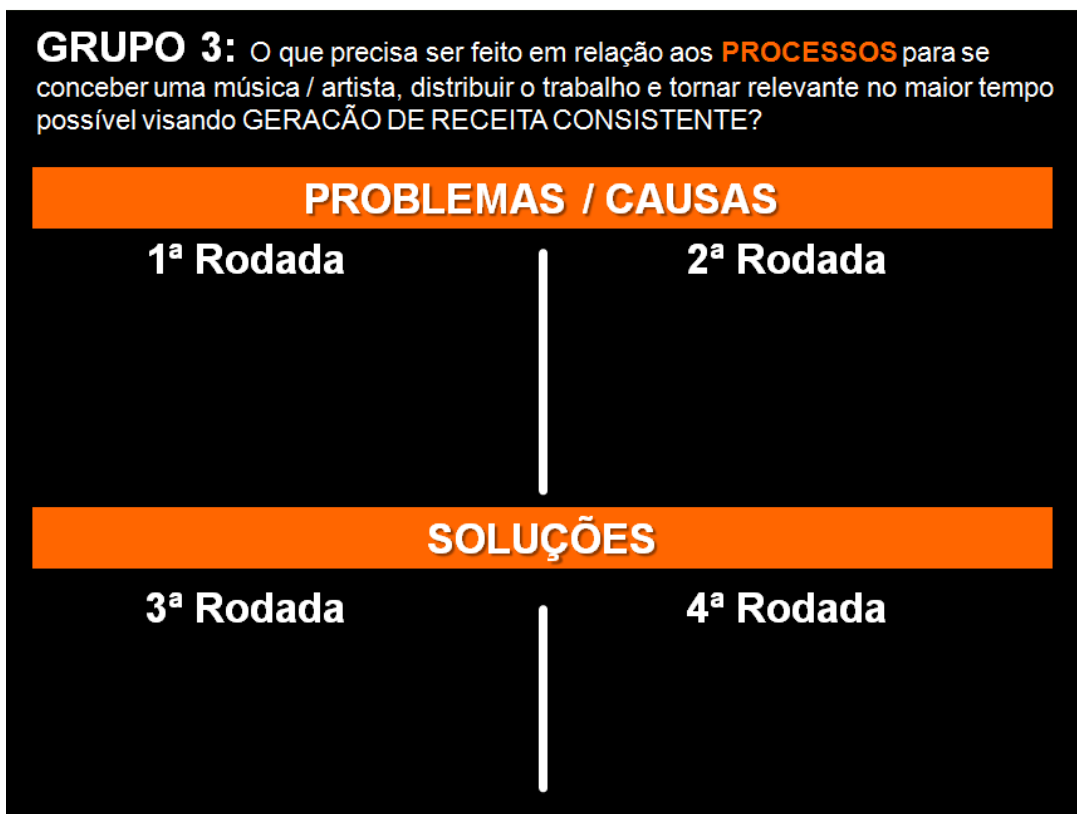
2ª Rodada

### SOLUÇÕES

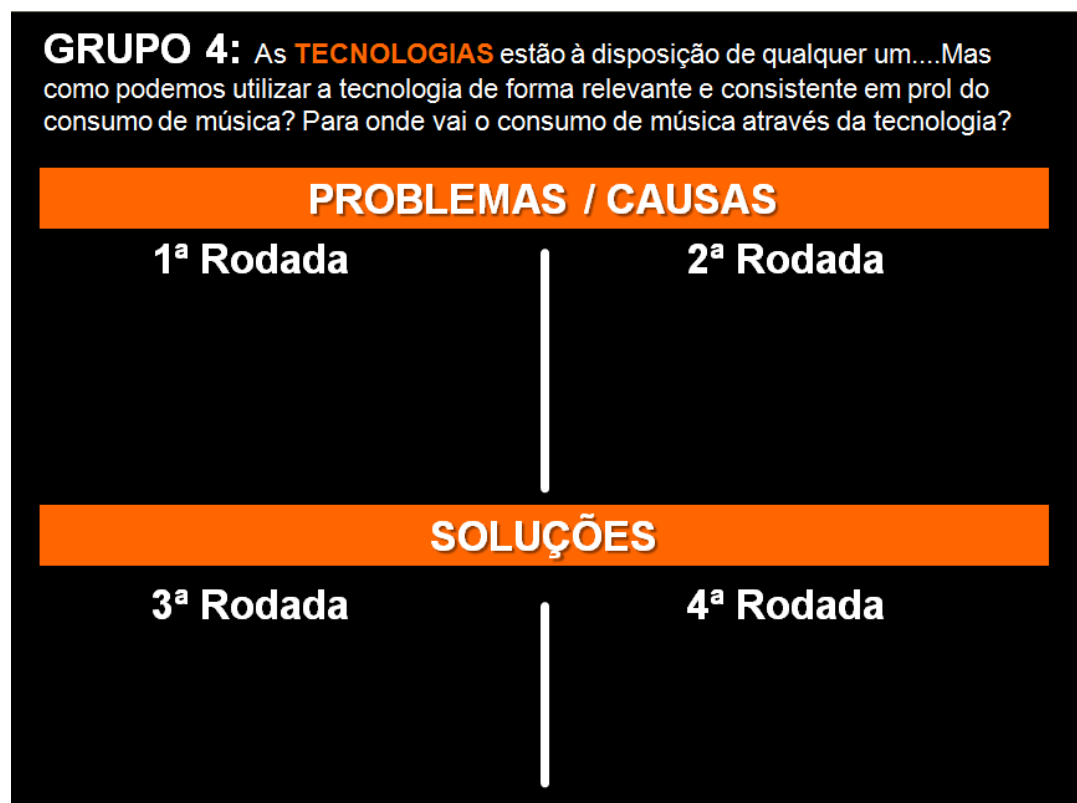
3ª Rodada

4ª Rodada

Slide 5



Slide 6



Slide 7

PROBLEMAS / CAUSAS	SOLUÇÕES
A)	A)
B)	B)
C)	C)
D)	D)
E)	E)
F)	F)
G)	G)
H)	H)

Slide 8

SOLUÇÃO	Menor Custo de Execução	Percepção De Valor (consumidor)	Facilidade de Implementar	Menor Prazo	Maior Impacto Financeiro	TOTAL

Slide 9

## Anexo 2 – Roteiro Entrevista

### ROTEIRO ENTREVISTA

1. Nome:
2. Idade:
3. Profissão:
4. Em que você já trabalhou:
5. Hobby:
6. Fala-me um pouco sobre o seu cotidiano:
7. Quem são as pessoas que você mais convive? Quem são seus amigos?
8. O que é cultura para você?
9. O que é música para você?
10. Qual a sua relação com o mercado fonográfico / música?
11. Quando começou a sua relação com o mercado fonográfico / música?
12. Como e/ou por que começou a sua relação com o mercado fonográfico / música?
13. Quanto da sua receita mensal você investe em música?
14. Quais foram os últimos produtos e/ou serviços de música que você gastou algum valor monetário?
15. Com qual frequência você investe algum valor monetário em questões ligadas a música.
16. Quanto mensalmente você investe em música?
17. O que você consome de música (plataformas)?
18. Onde você busca informações sobre música?
19. Onde você escuta música?
20. Em que momentos você escuta música?
21. O que a música gera em você?
22. Na sua visão, quais foram as principais mudanças que ocorreram na música?
  - a) Na sua opinião, essas mudanças foram boas ou ruins?
  - b) Quais são os momentos mais marcantes?
23. Você acha que a cena musical de maneira geral melhorou / evoluiu no decorrer dos anos? Por que?

- a) O que melhorou / piorou?
  - b) Por que melhorou / piorou?
24. Você acha que as formas de consumo de música em geral melhorou / evoluiu no decorrer dos anos? Por que?
- a) O que melhorou / piorou?
  - b) Por que melhorou / piorou?
25. Você acha que o mercado fonográfico em geral melhorou / evoluiu no decorrer dos anos? Por que?
- c) O que melhorou / piorou?
  - d) Por que melhorou / piorou?
26. O que significa melhorar / evoluir em sua opinião?
27. Você acha que o mercado fonográfico vai melhorar / evoluir? Por que?
28. O que você pretende fazer para melhorar / evoluir?
29. Dê um exemplo de alguém que fez algo que melhorou / evoluiu o mercado fonográfico?
30. Esta (s) melhoria (s) / evolução (s) resultaram em ganho financeiro? Caso positivo, qual o percentual e em quanto tempo? E por que?
31. O que seria uma inovação incremental no mercado fonográfico?
32. Como ela seria possível?
33. O que geraria de melhorias?
34. Quanto de receita incremental ela traria?
35. O que seria uma inovação radical no mercado fonográfico?
36. Como ela seria possível?
37. O que geraria de melhorias?
38. Quanto de receita incremental ela traria?
39. Com que mercado você acha possível comparar o mercado fonográfico? Por que?
40. Como pode-se ganhar “dinheiro novo” no mercado fonográfico atual e do futuro? Por que?