

**Nikole Anne Furukawa**

GRR20163974

**Estudo sobre estratégia empresarial em estúdios de produção  
sonora de Curitiba**

Monografia apresentada à disciplina OA027-  
Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado  
como requisito parcial à conclusão do Curso de  
Bacharelado em Música - Departamento de Artes,  
Setor de Artes, Comunicação e Design da  
Universidade Federal do Paraná.

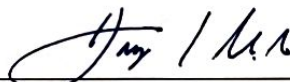
Orientador: Prof. Dr. Hugo Souza Melo.

**CURITIBA**

2019

**ATA DA 5ª ETAPA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO  
DO CURSO DE GRADUAÇÃO**

No dia 6 de dezembro de 2019, **Nikole Anne Furukawa** apresentou neste departamento o Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Música intitulado *Estudo sobre estratégia empresarial em estúdios de produção sonora de Curitiba*, tendo obtido nota 92  
( noventa e dois ).



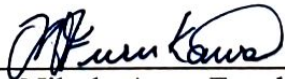
Prof. Dr. Hugo de Souza Melo (orientador)



Prof. Me. Rafael Stefanichen Ferronato



Prof. Me. Rodrigo Leite Souza Enoque



Nikole Anne Furukawa

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Hugo Souza Melo, pela orientação, prontidão e acompanhamento.

Ao corpo docente do curso de música que contribuiu para que eu adquirisse os conhecimentos que levarei comigo na minha carreira e as lições importantes que vivenciei durante os últimos anos.

À minha família que me apoiou e tornou possível a realização desse curso de graduação, por entender que era um sonho que eu buscava alcançar.

Por fim, agradeço todas as pessoas que de alguma forma estiveram envolvidas na realização deste trabalho.

*“Não há nada como procurar, se você quiser encontrar algo. Você certamente vai encontrar algo, se olhar, mas nem sempre é exatamente o que você procurava.”*

*J.R.R. Tolkien em O Hobbit – Pág. 58*

## RESUMO

Os estúdios de produção sonora e gravação em grande parte são empresas de pequeno porte. Constata-se, porém, que a grande maioria das pequenas empresas da produção sonora ainda estão em fase de desenvolvimento e com pouca sistematização de seus processos produtivos. Muitos egressos de nosso curso de música, bacharelado, atuam nessas pequenas empresas, enfrentando muitas dificuldades, tais como a ausência de planos de carreira, contratação por intermédio de MEI (microempreendedor individual) etc. Como há poucas pesquisas científicas a respeito disso, este trabalho busca investigar as estratégias utilizadas por três estúdios de produção sonora da cidade de Curitiba. Para alcançar tal objetivo foram realizadas entrevistas com proprietários e técnicos que atuam nessas empresas usando a pesquisa qualitativa e como ferramenta de coleta de dados uma entrevista semiestruturada com três proprietários de estúdios e três trabalhadores diretos desses estúdios.

**Palavras-chave:** produção sonora, estratégia empresarial, administração, música.

## ABSTRACT

This research covers the areas of business strategy and sound production. The sound and recording studios are largely small businesses. However, it appears that most of small companies in sound production are still in the development stage and with little systematization of their production processes. Many graduates of Bachelor of Music's course work in these small businesses, facing many difficulties, such as the absence of career planning, hiring through MEI (individual micro entrepreneur) etc. As there is a lack of scientific research on this, this work aims to fill this gap, it aims to understand better the management strategies applicable to sound production. The main goal of this research is to investigate the business strategies used by three sound production studios in the city of Curitiba. Interviews were conducted with owners and technicians who work in these companies using qualitative research and a semi-structured interview as the data collection tool with three studio owners and three technicians who work for these same studios.

**Keywords:** sound production, business strategy, management, music.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1- Receita da indústria fonográfica global entre 2001 e 2018.	01
Figura 2 - Dez maiores mercados de música em 2018.	02

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	01
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	05
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	05
2.2 PEQUENAS EMPRESAS	06
2.3 INDÚSTRIA CRIATIVA E A PRODUÇÃO SONORA	07
2.3.1 O processo de produção sonora	08
2.3.2 A indústria criativa	09
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	11
3.1 Construção do formulário	14
3.1.1 Grupo 1	14
3.1.1 Grupo 2	15
3.1.1 Grupo 3	15
3.1.1 Grupo 4	15
3.1.1 Grupo 5	16
3.1.1 Grupo 6	17
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	19
4.1 ESTÚDIO A	19
4.1.1 Caracterização Geral	19
4.1.2 Estratégia organizacional identificada	20
4.1.3 Gestão estratégica identificada	21
4.2 ESTÚDIO B	21
4.2.1 Caracterização Geral	21
4.2.2 Estratégia organizacional identificada	22
4.2.3 Gestão estratégica identificada	22
4.3 ESTÚDIO C	23
4.3.1 Caracterização Geral	23
4.3.2 Estratégia organizacional identificada	23
4.3.3 Gestão estratégica identificada	24
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	28
<b>REFERÊNCIAS</b>	31
<b>ANEXOS</b>	34

# 1 INTRODUÇÃO

A produção sonora está no dia a dia de quase todas as pessoas de inúmeras maneiras, um exemplo disso é a presença da música nas várias atividades praticadas pelas pessoas, como assistir a um filme, fazer exercícios em uma academia, ir ao teatro ou festas. Dificilmente, nos dias de hoje, alguém não tem acesso a alguma música gravada. A produção sonora também faz parte da publicidade, lugar em que participa na propaganda de vídeo e no rádio, por exemplo. A produção sonora está presente em *jingles* (mensagem musical publicitária com um refrão simples que é facilmente memorizada) na propaganda comercial e política. Também é peça fundamental em trilha sonora, efeitos sonoros de filmes, jogos e animações, bem como no *foley* (sonoplastia), na captação de áudio para filmes, séries ou documentários, assim como na dublagem.

Para Chaston (2008), uma migração dos centros de produção da indústria intensiva para locais em que a mão de obra tinha custos mais baixos (em países como a China, por exemplo), fez com que países considerados desenvolvidos vissem a necessidade de adaptar-se e buscar novas fontes de crescimento econômico e não exclusivamente da produção em larga escala. Nesse contexto, a estratégia foi adotar o conhecimento e a criatividade como recursos geradores de capital, uma vez que são de alto valor econômico e são elementos mais complexos de serem reproduzidos. Como resultado de tal mudança estratégica, houve resultados de longo prazo nos mercados impactados por essa realidade, e a criatividade passou a ser elemento cada vez mais valorizado e considerado como um diferencial competitivo.

**Global Recorded Music Industry Revenues 2001-2018 (US\$ Billions)**

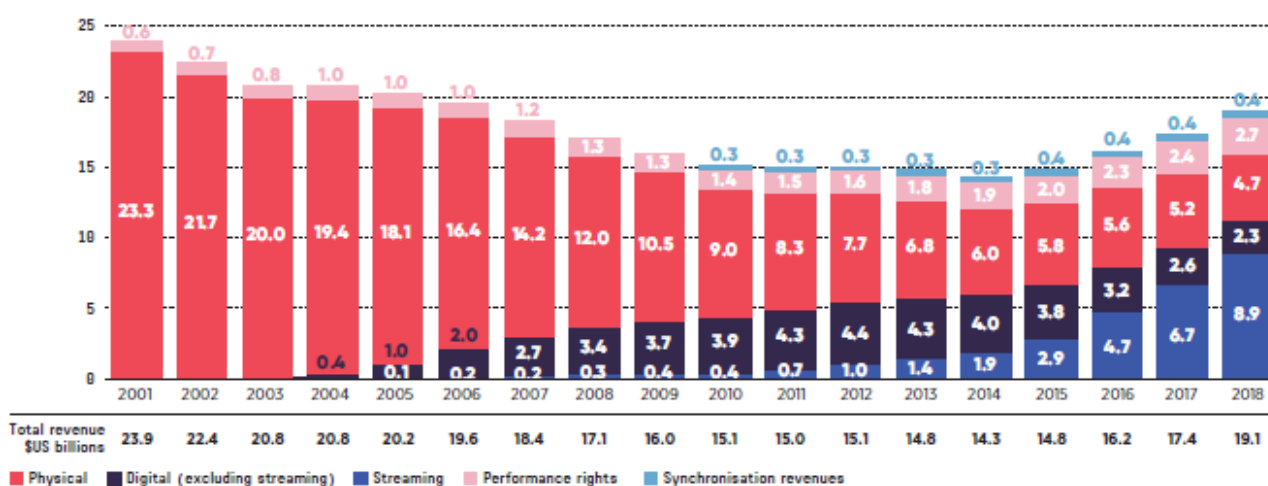


Figura 1- Receita da indústria fonográfica global entre 2001 e 2018 (GMR, 2019, p.13).



### Top Ten Music Markets 2018

01   USA	06   South Korea
02   Japan	07   China
03   UK	08   Australia
04   Germany	09   Canada
05   France	10   Brazil

Figura 2 - Dez maiores mercados de música em 2018 (GMR, 2019, p.13).

De acordo com o Global Music Report 2018, o mercado de músicas gravadas em 2017 cresceu pelo terceiro ano consecutivo, em 8,1%, essa tendência é mostrada na Figura 1. Esse crescimento representa um dos maiores desde que o mercado começou a ser acompanhado, em 1997. Embora o crescimento seja tão expressivo, ainda maior em plataformas de *streaming* (Figura 1), as vendas em 2017 ainda representam 68,4% do que eram em 1999. Em um mercado que sofreu 15 anos de declínio, hoje as gravadoras trabalham para assegurar que criadores recebam um valor justo. Dentro desse contexto, como mostrado na Figura 2, o Brasil está entre os dez maiores mercados musicais do mundo (GMR, 2018).

Na análise do Global Music Report de 2019, o mercado musical cresceu novamente em 2018, em 9,7%, representando um crescimento ainda mais expressivo que o do ano anterior. Desta vez, o relatório destaca que é a maior taxa de crescimento desde que esse mercado começou a ser acompanhado. Um dos pontos de destaque é que os mercados em maior crescimento foram os asiáticos, liderados pela Coreia do Sul e os latino-americanos, com países como o Chile, o México, a Colômbia e o Brasil. Em termos regionais, a América Latina teve um crescimento de 16,8% (o maior crescimento regional pelo quarto ano seguido), enquanto que o Brasil teve um crescimento contínuo e registrou, no ano de 2018, um aumento de 15,4% (GMR, 2019).

Numa análise comentada sobre o mercado musical brasileiro, o CEO da Universal Music da América Latina e Península Ibérica destaca que o Brasil é um país com um mercado muito dinâmico e com uma população que ama música. Além disso, os artistas brasileiros têm trabalhos em conjunto com outros artistas latinos. Ele acredita que, pela primeira vez, o Brasil tem uma grande capacidade de exportar música para o resto da América Latina e, portanto, há um grande investimento por parte da Universal Music em novos artistas e novos repertórios (GMR, 2019).

Hoje em dia a maior parte dos trabalhos envolvendo a produção de uma música ou a produção do conjunto de sons necessários para compor um áudio acontece dentro de um estúdio. Essas empresas contam com um conjunto de profissionais que trabalham em diversos processos para a obtenção do produto final, como pré-produção, composição, arranjo, gravação, edição, mixagem, masterização, entre outros. Dentro da produção sonora ou musical existe a presença de um processo criativo, que costuma variar entre os artistas e há o envolvimento da sensibilidade artística em várias etapas, como na composição, arranjo e na mixagem (MACEDO, 2006).

Portanto, além do conhecimento, a criatividade nesse setor é uma das principais matérias primas e fator determinante para vantagem competitiva. Considerando isso, é importante promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas ideias. Ainda dentro desse contexto, é possível destacar a relevância da gestão estratégica. Existe uma preocupação de que haja uma gestão que consiga realizar todo o conjunto (LAMPEL *et al.*, 2000).

Há uma escassez de dados oficiais sobre organizações do ramo da indústria criativa no Brasil, pois grande parte dessas empresas são de pequeno porte (com pouca coleta de informações). Além disso, poucos dos empresários se dispõem a coletar dados referentes aos seus empreendimentos e isso acaba causando uma falta de informações sobre os processos de gestão estratégica (MACHADO, 2012).

A indústria criativa é, cada vez mais, objeto de pesquisas em vários países (MACHADO, 2012). Porém, no Brasil, esses estudos ainda estão se iniciando, isso pode ser observado na academia e em órgãos de pesquisa. O resultado é uma dificuldade de criar políticas públicas embasadas em dados palpáveis que auxiliam o desenvolvimento social e econômico deste segmento. Uma política pública relacionada foi a criação de uma Secretaria dedicada à economia criativa, pelo Ministério da Cultura, em 2011 (MIRANDA, 2011). Como também é mencionado por Machado (2012), observa-se uma preocupação ao alocar esse segmento dentro da parte da Cultura, o que evidencia uma visão de que a indústria criativa pode ter nascido da indústria cultural. Porém expandiu-se, apesar disso, para acolher setores bem diferentes, juntando temas como a publicidade e até a comunicação de massa, que são setores capazes de gerar uma grande quantidade de recursos financeiros e criar empregos (YOON; MALECKI, 2009).

Espera-se que o estudo das estratégias empregadas em estúdios de produção sonora de Curitiba possa servir como embasamento para que sejam criadas políticas de investimento e incentivo a ações empreendedoras no ramo, possibilitando maior competitividade desse setor no cenário global e, com isso, possa promover melhora na qualidade de vida de trabalhadores, crescimento de negócios no ramo, gerando emprego, desenvolvimento organizacional, tanto em nível nacional como global, o que é viabilizado pela divulgação na Internet.

O presente trabalho tem como objetivo colaborar para a compreensão das dificuldades que empresas da produção criativa enfrentam quanto à gestão estratégica nas pequenas empresas de um modo geral. Com esse propósito, primeiramente foi necessário compreender como se dá o tratamento da administração nas pequenas empresas e na indústria criativa por meio da revisão de literatura sobre o tema. Depois disso, a busca por material publicado referente ao ambiente da produção sonora. Só então foi feito um estudo de caso de três estúdios de produção sonora na cidade de Curitiba com a intenção de compreender como diariamente são tratados os assuntos da administração nesses ambientes.

Este estudo investiga os processos usados na gestão estratégica por produtores sonoros enquanto fundadores de estúdios de produção sonora dentro do cenário da cidade de Curitiba. Para que isso seja possível, é necessário verificar como se dá a atuação do profissional da produção sonora nesses ambientes, entender como são criados esses negócios e quais pontos são considerados estratégicos, por gestores, dentro do cenário da produção sonora.

Para compreender a gestão desses recursos dentro das organizações, é essencial trabalhar com a visão de estratégica de negócio dos gestores dessas empresas. Considera-se, deste modo, esta pesquisa como uma tentativa de expandir o campo ainda limitado de dados e análises sobre a gestão estratégica em estúdios de produção sonora.

Com esse objetivo, foi realizado um estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989) em três estúdios de produção sonora situados na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, nos quais foram feitas entrevistas com sócios e com gestores, enquanto as informações foram registradas. As entrevistas permitiram avaliar a forma como tais gestores e empregados acabam se relacionando com as práticas de gestão que são usadas nessas empresas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A administração, ou gestão, é a ciência que tem o objetivo de estudar as práticas aplicadas no exercício de administrar organizações (para alcançar metas específicas definidas). Ainda, dentro da administração, existem diversos ramos de especialidade, como a Administração de Empresas, Administração Hospitalar, a Administração Pública, a Administração Tributária, Administração Mercadológica e outras, cada uma com foco nas particularidades de cada natureza de organização ou instituição (como universidades e hospitais) (CHIAVENATO, 2003).

A administração de empresas é um ramo específico da administração como grande ciência. Enquanto a administração engloba todo tipo de esforço humano organizado, sendo algo mais geral, a administração de empresas é uma subárea que tem como objetivo a gestão ou operação de negócios (atividade econômica com o objetivo da geração de lucro) (CHIAVENATO, 2003).

A administração estratégica é um ramo da administração de empresas que busca garantir, sobretudo, a sobrevivência do negócio. Ter a proposta de gerir empresas em ambientes dinâmicos, que se alteram constantemente por consequência de fatores políticos, econômicos ou tecnológicos é um desafio. Por isso, esse tipo de gestão busca conduzir, por meio de decisões estratégicas, os conjuntos de ações necessárias para garantir o sucesso do negócio (SEBRAE, 2019).

Ações da gestão estratégica podem ser baseadas na análise de diversos parâmetros do cenário em que uma empresa esteja inserida, um gestor pode utilizar o resultado de pesquisas mercadológicas, mudanças políticas, tendências econômicas, novas tecnologias, movimentações de competitividade no setor e outras tantas variáveis, para criar ou modificar as ações de uma empresa e isso significa identificar oportunidades e riscos no ambiente, avaliar e implementar políticas e estratégias (TAVARES, 2000).

O conceito básico de estratégia é a relação da empresa com seu ambiente. Nessa situação, a empresa procura estipular e operacionalizar estratégias que potencializem os resultados da ação estabelecida. A estratégia está ligada à definição e ao equilíbrio otimizado da interação dos produtos em comparação com mercados proposta pela empresa em determinado período. Numa organização, a estratégia está associada à arte de usufruir devidamente dos recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, visando a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas. Portanto, a estratégia empresarial é a harmonia da empresa com seu ambiente, em geral em constante evolução, quase sempre com a

empresa variando suas próprias características, compreendendo esse ajuste. Assim, todo sistema de instituição e rastreamento das estratégias empresariais ocorre em situação de constante mudança. A estratégia não deve ser encarada como um plano fixo ou determinado, mas como um plano orientador dentro de um sistema de contínuas decisões (OLIVEIRA, 2008).

Uma organização pode ter uma ou mais estratégias explícitas, também é possível que não haja, mas ela sempre tem um perfil estratégico, o qual se fundamenta nas distintas ações que assume e na maneira como determina seus objetivos ou segmentos de atuação, assim como sua posição estratégica diante do ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2008).

A gestão estratégica tem a finalidade de adequar-se a novas realidades, direcionando mudanças, se adaptando e desenvolvendo estratégias de sucesso em mercados dinâmicos, e isso é importante para a sobrevivência e expansão de empresas. Para auxiliar nessas tarefas a gestão estratégica faz uso de ferramentas, perspectivas e conceitos. A estratégia empresarial engloba diversas dimensões, como estratégia de investimento (equipamento, expansão de espaço físico, contratação etc.), proposição de valor ao cliente (marketing), ativos e competências e as estratégias e programas funcionais, ou seja, engloba todos os aspectos administrativos possíveis na organização (TAVARES, 2000).

O forte crescimento do grau de concorrência entre as empresas, promovido principalmente pela globalização, pelo forte progresso tecnológico e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem intensificado o uso de estratégias pelas empresas. Os modernos modelos de gestão demandam, em grande intensidade, a demarcação e operacionalização de poderosas estratégias que alicercem vantagens competitivas concretas sustentadas e duradouras para as empresas (OLIVEIRA, 2008).

## 2.2 PEQUENAS EMPRESAS

Os critérios internacionais para definir o tamanho de uma empresa variam para cada país, porém, no Brasil, de acordo com a Lei complementar nº 123, de 2006, a empresa de pequeno porte é aquela com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 no mercado nacional. Outros critérios também são utilizados para avaliar tamanho de empresa, como do BNDS, que enquadra como média empresa aquela que tem faturamento bruto superior a 2,8 milhões e menor ou igual a 300 milhões de reais (CONUBE, 2019).

É de grande importância apontar a dimensão das relações entre os níveis de hierarquia em pequenas e médias empresas. No caso de empresas de pequeno porte, é muito comum não haver uma determinação específica dos cargos para que sejam predeterminadas as ações e processos, portanto, o trabalhador acaba refém das relações de afinidade entre superiores e

demais colegas (LIMONGI-FRANÇA, 2006). Como é comum em empresas menores haver escassez de recursos e funcionários, isso leva a uma simplificação na estrutura dos processos e esses acontecimentos são recorrentes. Como aponta Miller (1993), muitas vezes as empresas são muito pequenas para acomodar uma pessoa especificamente para tratar da gestão, outras vezes não se vê a necessidade de um especialista (MACHADO, 2012).

### 2.3 INDÚSTRIA CRIATIVA E A PRODUÇÃO SONORA

A indústria fonográfica se estabeleceu antes mesmo da Primeira Guerra Mundial. Embora os números daquela época não se comparem com os de hoje, ambas as épocas compartilham uma série de similaridades (GRONOW, 1983).

Aconteceram, então, três grandes expansões. A primeira, na década de 1920, quando países industrializados consideravam discos como algo popular e, caso se tornassem uma tendência, em cinco ou dez anos se atingiria um ponto em que todas as casas teriam tocadores de discos. Entretanto, a crise chegou. Nesse momento o rádio, juntamente com os filmes, se estabeleceu no mercado, sendo essa a segunda expansão. Para recuperar esse patamar, a indústria fonográfica levou cerca de trinta anos (GRONOW, 1983).

Na década de 1960 começou a terceira expansão, nos países industrializados, as vendas de discos cresceram rapidamente, a Europa ocidental logo alcançou os Estados Unidos em termos de vendas *per capita*. Com a exceção dos países mais pobres, os discos e cassetes se tornaram importantes mídias por toda parte, até mesmo em regiões periféricas de países com uma mídia pouco desenvolvida (GRONOW, 1983).

O papel da gravação e o desenvolvimento da relação entre essa indústria e a do rádio foi enfatizado ainda que o rádio tenha se tornado dependente das gravações em boa parte do tempo de programação. Pelo rádio, discos se tornaram acessíveis até para quem não tinha condições de comprá-los (GRONOW, 1983).

Um grande processo de independência da pós-produção se iniciou quando surgiu a fita magnética. Diferentes partes da gravação podiam ser feitas em momentos diferentes e isso permitiu a montagem de um trabalho definitivo com trechos de cada gravação. Depois disso veio o *overdub*, uma técnica que tem a proposta de “gravar um novo material, ao mesmo tempo que se ouve (sem apagar) o material já gravado” (RATTON, 2004, p. 108). Depois disso surgiram os gravadores multipistas, ou chamados *multitracks*, que possibilitam a gravação de diferentes instrumentos simultaneamente em pistas separadas. Isso permitiu adiar decisões que antes precisavam ser tomadas antes da gravação e deu a opção de trabalhar de diferentes formas com o material gravado depois que a gravação já estivesse feita, deslocando essas tomadas de decisão

para etapas posteriores do processo de produção, como na edição, mixagem ou na masterização (MACEDO, 2006).

A produção sonora em estúdio passou por diversas mudanças desde o princípio da indústria fonográfica e das gravações. Esse desenvolvimento se deu juntamente com o da tecnologia e com o avanço das técnicas utilizadas nos estúdios desde que começaram a gravar as performances. Não era possível fazer nenhum tipo de manipulação das gravações e predominava a relação entre uma boa capacidade dos músicos em executar com qualidade e o material final. Com a evolução dos processos de produção, as técnicas gerenciais passaram a ser cada vez mais utilizadas e, cada vez mais, a gestão estratégica passou a ser elemento de diferencial competitivo (MACEDO, 2006).

A partir das décadas de 1980 e 1990, a propagação de tecnologias com preços mais acessíveis aumentou o acesso a estúdios, acrescentando as oportunidades de trabalho que englobam esses processos. Além da popularização das mídias de gravação, novos dispositivos capazes de tratar e recriar timbres instrumentais se propagaram de maneira rápida no mercado e se tornaram muito utilizados entre os profissionais (OLIVEIRA, 2017).

### 2.3.1 O processo de produção sonora

A produção sonora (especialmente a produção musical) é feita, hoje, em cinco etapas: pré-produção, gravação, edição, mixagem e masterização. Essas etapas são feitas com o trabalho de uma equipe diversificada de profissionais ligados ao ramo: produtores, cantores, instrumentistas, arranjadores, técnicos de som, entre outros (MACEDO, 2006).

O trabalho do produtor é gerenciar, gerir, coordenar a equipe de trabalho. O produtor pode ser contratado por uma gravadora e, nesse caso, ele é responsável por intermediar o artista e a gravadora em questão. Ele também pode ser autônomo e, nessa situação, ele se coloca como um mediador entre esse artista e o mercado (MACEDO, 2006). Para Dias (2000), o produtor precisa ter “conhecimento musical, do mercado, do público e, sobretudo, dos detalhes técnicos que poderão transformar um disco e um artista num produto musicalmente sofisticado, ou de sucesso” (p. 92).

O produtor é responsável por zelar pela qualidade do trabalho gravado e suas adequações estéticas, portanto seu trabalho converge com o trabalho dos diversos profissionais, como o do técnico de som, por exemplo. Por isso, é comum que esses profissionais trabalhem em conjunto. Por esse motivo, embora seja possível delegar essas funções para profissionais específicos de cada área para permitir que o produtor tenha mais tempo para tratar dos detalhes

artísticos (o que acontece devido à tendência de especialização), isso acaba sendo feito por apenas um profissional em estúdios menores (MACEDO, 2006).

Entre as profissões da produção sonora está o engenheiro de áudio, que é, em diversos países, um engenheiro formado que desenvolve tecnologia de áudio e projeta novos equipamentos de som (WISEGEEK, 2019). Outro trabalho relacionado, muito importante, é o do técnico de engenharia de áudio ou operador de som, que tem como tarefas, por exemplo, gravar, operar, monitorar parâmetros de som, vídeo e luz, montar e desmontar equipamentos, trabalhar com vídeo e áudio de diversas maneiras (como gravar, sincronizar, mixar, reproduzir música, vozes, efeitos sonoros etc.) (BLS, 2019).

### 2.3.2 Indústria criativa

É comum ler ou ouvir falar em indústria diariamente, porém, o termo “indústria criativa” é recente e cada dia mais utilizado para designar um segmento da produção artística. Nessa definição, de “indústria criativa”, está presente a visão do negócio, dentro do âmbito da economia, da cultura e da prática artística (CHASTON, 2008).

O termo “indústria cultural” foi utilizado pela primeira vez por Horkheimer e Adorno, apresentado no capítulo "A indústria cultural: iluminação como engano em massa", do livro *Dialética do Esclarecimento*, de 1944. É importante destacar que os termos “indústria cultural” e “indústria criativa” se diferem para Yoon e Malecki (2009), que afirmam que as indústrias criativas ficam numa intersecção de artesanato, serviços e setores industriais. Já a produção da cultura cresceu e passou a englobar setores como publicidade, fotografia, música pop, filmes, quadrinhos, moda, design, tecidos e outros artefatos e símbolos de estilo e de moda que compõem a indústria criativa (YOON; MALECKI, 2009).

Com o reconhecimento do conhecimento como essencial para vantagem competitiva nas organizações ocidentais, houve uma busca pela expansão das áreas da criatividade, isso gerou uma intensificação do interesse pela criatividade e pelo investimento na indústria criativa (CHASTON, 2008).

Howkins (2001) estabelece que as pessoas que detêm os direitos sobre as ideias se tornam mais poderosas do que as quais trabalham com máquinas e até mesmo mais poderosas do que aquelas que são detentoras dessas máquinas. Howkins acredita que a criatividade não é uma atividade econômica se for considerada sozinha, mas se transforma em uma quando produz ideias com aplicações econômicas ou produtos comercializáveis. Para esse autor, há quatro tipos de propriedade intelectual que constituem a indústria criativa: (1) direitos autorais, (2) patentes, (3) marcas e (4) design e não existe, para o mesmo, uma definição exata do que abrange a



indústria criativa, além de que alguns países reservam essa ideia para as artes e a indústria cultural, porém excluem a ciência e as patentes (MACHADO, 2012).

A Organização das Nações Unidas (ONU) busca sistematicamente demonstrar o potencial da economia criativa para o desenvolvimento de nações menos desenvolvidas, inclusive criando um programa de incentivo à economia criativa nas economias em desenvolvimento (UNDP, 2010).

Um estudo importante que trouxe grande contribuição para a produção criativa foi o de Eikhof e Haunschild (2007). Essa pesquisa, feita em teatros alemães, revelou que a lógica da prática econômica tende a se sobrepôr à lógica artística quando aplicadas economicamente e acaba por limitar a produção criativa, uma vez que ela depende do artista enquanto produto.

A produção sonora está qualificada tanto nos limites definidos para a indústria criativa nas muitas definições, como as adotadas na Austrália e Reino Unido, quanto nas visões mais amplas, como a da ONU, uma vez que gera produtos que envolvem direitos autorais e ao mesmo tempo têm o objetivo de atingir um grande mercado (UNDP, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Argyris *et al.* (1985) apontam que a compreensão dos significados da essência dos atos sociais é fundamentalmente diferente da compreensão dos eventos do mundo natural. Por isso, há necessidade de buscar um meio para a pesquisa social diferentes dos métodos quantitativos comuns nas pesquisas das ciências naturais. Por isso, neste estudo optou-se pela pesquisa qualitativa.

Há outros aspectos na pesquisa qualitativa. Geralmente estudos qualitativos envolvem entrevistas e observação sem medições formais. O estudo de caso é um recurso usado na pesquisa qualitativa e tem como foco o exame aprofundado de uma pessoa e/ou de seu contexto (MARCZYK *et al.*, 2005).

Patton (2002) usa o seguinte modelo para esclarecer que a pesquisa qualitativa é definida pelo objetivo do pesquisado em relação ao resultado que pretende alcançar:

Algumas perguntas levam a respostas numéricas, outras não. Se você quer saber quanto uma pessoa pesa, usa uma balança. Se você quer saber se ela está obesa, mede a gordura corporal em relação ao peso e altura e compara o resultado ao padrão da população. Se você quer saber o que o peso significa para a pessoa e o que ela faz em relação a isso, você precisa fazer perguntas, conhecer suas experiências, ouvir sua história. (PATTON, 2002, p.13).

De acordo com Gartner (2010), a dificuldade para relatar resultados de pesquisas qualitativas está na situação de imersão do pesquisador numa realidade desorganizada. Pesquisadores qualitativos aparentemente sofrem com excesso de informações. Ainda assim, ele acredita que é especialmente devido a essa sobrecarga e da convivência intensa com esses dados que um tipo específico de conhecimento é gerado e é por conta disso que algo interessa para a pesquisa qualitativa consistente.

O objetivo da pesquisa qualitativa é desenvolver conceitos que reforcem o entendimento de um fenômeno social dentro de seu cenário natural, com especial ênfase nos significados, experiências e pontos de vistas dos participantes (NEERGAARD; ULHOI, 2007).

A abordagem desta pesquisa faz uso de uma postura epistemológica subjetivista e interpretativista. Burrell e Morgan (1979) apresentam quatro paradigmas para a teoria das organizações: funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical. Para eles, o paradigma interpretativo reúne vários pensamentos filosóficos e sociológicos com o objetivo de compreender e explicar o mundo social do ponto de vista daqueles envolvidos no processo.

De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso é um método de pesquisa focado em compreender a dinâmica de um determinado contexto. Dentro dessa lógica, o entrevistador pode interagir de forma pessoal com seu informante e isso concede ao primeiro uma exploração maior.

Miles e Huberman (1994) apontam que um dos objetivos do estudo de caso é ver processos e resultados por meio de vários casos, para compreender como se qualificam dentro do contexto local e, permitir desenvolver teorias mais consistentes e avaliações mais fiéis.

Para alcançar os objetivos do trabalho, optou-se por um estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989) com entrevista semiestruturada e o uso de roteiro em três estúdios de produção de Curitiba. Nesses estúdios foram feitas entrevistas qualitativas com sócios gestores e, depois disso, com alguns subordinados diretos desses gestores. Priorizou-se por entrevistar subordinados que trabalhassem sob direta supervisão dos gestores entrevistados. As entrevistas permitiram revelar a opinião de gestores e funcionários em relação às práticas de gestão de pessoas empregadas nesses ambientes.

Yin (1994) esclarece que o estudo de caso não exige ou determina que seja usado somente um tipo de coleta de dados, portanto é possível usar dados quantitativos ou qualitativos. Para ele, a metodologia do estudo de caso procura observar o acontecimento contemporâneo dentro do seu contexto de vida real. Hays (2004) acredita que a generalização não deve ser um objetivo, na maioria das vezes, nos estudos de caso, porque a descoberta da singularidade de cada caso é, na verdade, o foco principal:

Pesquisadores de estudos de caso examinam cada caso esperando descobrir novas e únicas interações, eventos, explicações, interpretações e conexões de causa e efeito. Generalização, entretanto, é bastante possível quando baseada em múltiplos estudos de caso do mesmo fenômeno. Adicionalmente, leitores desses estudos de caso com frequência usam sua própria experiência para conferir significado a esses relatos, usando seu julgamento para garantir o entendimento do caso comparando-o a casos similares que tenha encontrado. (HAYS, 2004, p.271).

Para Godoy (2006), em estudos de caso o fenômeno a ser estudado não pode ser isolado de seu contexto, o que deu origem à expressão “interpretação no contexto”, estabelecida por Cronbach em 1975:

[...] O estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto de investigação. Essa especificidade torna o estudo de caso um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. (GODOY, 2006, p. 120-121).

Os dados coletados nos casos de estudo serão examinados através da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p.41), a análise de conteúdo pode valer-se de uma análise dos “significados” das mensagens que compõem o corpus de estudo, como no caso da análise

temática, como pode ainda concentrar-se no exame dos “significantes”, quando, por exemplo, se faz uma análise lexical dos textos em estudo. Para o autor:

Tal como a etnografia necessita da etnologia para interpretar as suas descrições minuciosas, o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio, por exemplo. Tal como um detetive, o analista trabalha com índices cuidadosamente postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos. Se a descrição é a primeira etapa necessária e se a interpretação é a última fase, a inferência é o procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma a outra. (BARDIN, 2011, p.45).

Ainda segundo Bardin (2011), o tema é a unidade de significado que se destaca no texto, partindo de certos critérios encontrados na literatura que serve de guia para a abordagem do objeto de estudo. Nessa perspectiva, o texto pode ser dividido em ideias que o compõem ou em enunciados que carregam seu significado. Para o autor, portanto, fazer uma análise temática pressupõe descobrir os eixos de sentido que são comunicados nas mensagens do objeto em estudo e sua frequência nesses discursos pode significar algo sobre ele.

A entrevista como ferramenta de pesquisa, segundo Ruane (2005), demanda certas habilidades sociais do entrevistador na condução da entrevista qualitativa. Considera o autor que o estilo da entrevista é definido em grande parte pela vontade do respondente de falar em detalhes sobre o tema e, para isso, o entrevistador precisa criar um ambiente acolhedor e encorajador para o diálogo. Além disso, ele acentua que duas estratégias são importantes: o entrevistador precisa ser um ouvinte ativo e deve saber como lidar com os silêncios do respondente (RUANE, 2005). Para deMarrais (2004), a entrevista qualitativa se baseia fortemente no desenvolvimento de uma empatia com os participantes que permita a discussão em detalhes de aspectos do fenômeno em estudo. Embora seja importante preparar um guia para a condução da entrevista, esse guia não necessariamente é usado como um protocolo padrão para cada entrevista. Assim como cada entrevistado é único, também cada experiência de entrevista qualitativa deve ser única (deMARRAIS, 2004, p.53).

Machado (2012) conduziu uma pesquisa em estúdios de animação brasileira utilizando-se da entrevista qualitativa para demonstrar a mesma relação gerencial do ponto de vista específico da gestão de pessoas nas pequenas empresas, também constatando a realidade brasileira de um mercado predominante de pequenos empresários. Com isso em mente, também estabeleceu o paralelo entre as limitações das ferramentas gerenciais dentro do contexto da criação. Por haver uma pesquisa com objetivos tão semelhantes aos do trabalho aqui proposto, buscou-se alinhar os procedimentos metodológicos a fim de estabelecer uma comparação entre esses dois setores da indústria criativa e poder analisar de uma maneira mais confiável se os resultados obtidos na pesquisa, abordando os estúdios de animação, contemplam semelhanças, tais como práticas

pouco elaboradas de gestão de pessoas, a relação entre a realização artística e o propósito comercial, a motivação individual oriunda da atividade artística.

Para isso, foram feitas entrevistas em três estúdios de produção sonora. A escolha dos três estúdios foi feita com base nos profissionais que buscam esses serviços, indicando a relevância e reconhecimento dessas empresas. Buscou-se incluir não somente o estúdio de produção musical, mas também outro tipo de atividade sonora. Com o objetivo de preservar os nomes, as empresas foram designadas por Estúdio A, B e C e os entrevistados como A1, A2, B1, B2, C1 e C2 (sendo o número um designado para gestores e o número dois para subordinados, com exceção de B2, que também é sócio), para garantir anonimato durante as entrevistas.

Como base para a elaboração das entrevistas, os autores Collis e Hussey (2003), apontam como melhor opção uma abordagem fenomenológica, na qual são usadas perguntas não estruturadas ou semiestruturadas, especialmente sem a necessidade de antecipar os resultados durante a constituição das perguntas. Como método, optou-se pela entrevista semiestruturada para este trabalho, esse modelo se caracteriza por exibir determinado grau de preparação, ela é guiada pelo interesse do pesquisador, portanto permite exploração ao longo da aplicação. Um ponto importante a destacar em sua aplicação é que Gil (1999) recomenda este tipo de entrevista quando os entrevistados não se sentem confortáveis para responder a indagações formuladas com maior rigor. Como roteiro de entrevistas de campo, foi criado um modelo de base, apresentado no Anexo I.

Este estudo ocorreu em estúdios de produção sonora de caráter particular, ou seja, contempla apenas empresas privadas. Os estúdios estudados são empresas de pequeno porte situados na cidade de Curitiba, no estado do Paraná.

### 3.1 Construção do formulário

Para que fosse possível avaliar todos os aspectos pertinentes para o estudo um conjunto de perguntas foi elaborado para sócios ou gestores e outro para os funcionários, com algumas perguntas em comum.

Com o objetivo de compreender os conjuntos de informações que foram buscadas em cada grupo de perguntas, análise de conteúdo será dividida em 6 grandes grupos.

#### 3.1.1 Grupo 1

Para compreender sobre as motivações dos entrevistados para trabalhar ou investir na produção sonora, compreender melhor qual papel desempenha na organização e quais suas

formações e experiências prévias em relação à indústria cultural, música e administração, as seguintes perguntas foram elaboradas e apresentadas para ambos os grupos:

1. Dados básicos do respondente: nome, idade, formação escolar;
2. Há quanto tempo atua na produção sonora. O que fazia antes;
3. Qual o vínculo com a empresa atual (carteira, sócio, PJ etc.);
4. Se é filiado a alguma entidade ou associação, se atua nela;
5. Qual função exerce na empresa atualmente; já exerceu outras antes na mesma empresa ou em outras;
6. Tem ingerência direta sob os aspectos de gestão da empresa;
7. Tem subordinados diretos;
8. O que é gestão estratégica em sua opinião;
9. Como vê a gestão estratégica no contexto dessa empresa;
10. Como vê a gestão estratégica na sua empresa comparada com outras do setor;
11. Como percebe as práticas de gestão no resultado da empresa;

### 3.1.2 Grupo 2

Ainda no mesmo conjunto de perguntas foram feitas algumas questões com o objetivo de identificar, caso algumas práticas estejam implementadas, qual o alcance delas em relação aos colaboradores e gestores.

12. Existe um organograma do conhecimento de todos?;
13. A empresa tem missão e valores conhecidos por todos?

### 3.1.3 Grupo 3

Apenas para os gestores foram elaboradas perguntas que têm o intuito de analisar o papel do entrevistado na gestão da empresa, além de investigar a proximidade do gestor com os aspectos técnicos da gestão estratégica.

Para compreender sobre as motivações dos entrevistados para trabalhar ou investir na produção sonora e a formação e experiência prévia em relação a indústria cultural, música e administração, também para buscar compreender os aspectos gerenciais gerais da empresa, por exemplo, se ela tem um organograma.

1. Há quanto tempo é sócio do empreendimento;
2. Quantos colaboradores atuam na empresa; quantos níveis hierárquicos há; se tem subordinados diretos, quantos;
3. Há um gestor dedicado a gestão estratégica; quem faz gestão na sua empresa;
4. A administração da empresa é feita por quem;

### 3.1.4 Grupo 4

Algumas perguntas foram elaboradas especificamente com o intuito de verificar de que maneira se deu a criação da empresa, se houve planejamento estratégico e um estudo mais aprofundado na criação desse negócio e a identificação das diferenças das empresas da indústria criativa.

5. Há um plano estratégico de médio e longo prazo para a organização;
6. Quando do início da empresa, houve a montagem de um plano de negócio para o estúdio?;
7. Produzir trabalhos comerciais e trabalhos autorais tem o mesmo significado para os objetivos estratégicos da organização; e para você pessoalmente; e para seus colaboradores, em sua opinião?;
8. Há políticas claras de gestão estabelecidas na empresa; se sim, quais são;
9. Na sua visão, as pessoas são um recurso que deve ser gerenciado como equipamentos e dinheiro, por exemplo;
10. As pessoas que trabalham nesse meio têm algum tipo de peculiaridade em seu comportamento que lhes diferencia das que trabalham em outros tipos de organizações, como um banco ou uma indústria têxtil, por exemplo;
11. Como percebe a gestão estratégica de sua empresa na visão dos colaboradores;

### 3.1.5 Grupo 5

As questões seguintes buscam investigar a relação da empresa com os funcionários, os vínculos legais e incentivos motivacionais.

12. Como funciona a contratação – é fixa ou temporária; PJ ou funcionários;
13. O gestor percebe a existência de um contrato psicológico entre a organização e os colaboradores; como administra esse contrato;
14. Há alguma segurança no emprego por determinado tempo para os colaboradores; como eles convivem com isso;
15. Há política de treinamento e desenvolvimento; de que tipo; com que periodicidade; todos participam; há programa de formação para novos entrantes na empresa;
16. Como considera a qualidade de vida dos colaboradores;
17. Seus colaboradores estão satisfeitos por trabalhar na empresa?;
18. Há bônus por produtividade ou alguma política desse tipo?;
19. Há um plano de cargos e salários?; quem decide sobre ele; como funciona;

20. São estabelecidos objetivos claros para cada colaborador; com que periodicidade?;
21. Como vê o comprometimento dos colaboradores com a organização;
22. O dinheiro é a maior razão para trabalhar com produção sonora; se não, qual é;
23. São adotados mecanismos de motivação para os colaboradores, deliberadamente, pelos gestores?;
24. Há políticas para retenção de talentos?; quais?; funcionam?;
25. Na sua opinião, o que incomoda e o que agrada nesse tipo de negócio no que se refere às pessoas;
26. Sua empresa deve crescer mais ou permanecer do tamanho que está hoje?;
27. Há espaço para intervenções criativas de todos os colaboradores no trabalho?;
28. Em relação a outros estúdios brasileiros, vocês produzem mais ou menos trabalhos comerciais; e autorais?;
29. Como o estúdio se relaciona com outros estúdios brasileiros?;
30. Como vê as políticas públicas para a produção sonora; de que forma elas impactam na vida dos colaboradores da empresa;

### 3.1.6 Grupo 6

Além das perguntas comuns aos dois grupos, um roteiro de perguntas foi elaborado para colaboradores, as perguntas foram escolhidas para investigar a relação dos entrevistados com a organização, com o tipo de trabalho que executa, a sua motivação, a opinião do mesmo sobre a valorização profissional na organização e sobre políticas públicas relacionadas a função.

Roteiro para colaboradores:

1. Há quanto tempo colabora com esta empresa;
2. O colaborador percebe a existência de um contrato psicológico com a organização; como lida com esse contrato tácito?;
3. Há alguma segurança no emprego por determinado tempo para os colaboradores?;
4. Como considera sua qualidade de vida;
5. Há espaço no seu dia para trabalho e vida pessoal; como você se organiza para dar conta dos dois; há interferência de um em outro;
6. Há espaço para crescimento na empresa; você se preocupa com isso?;
7. Qual o grau de autonomia que você tem para realização de seu trabalho?;
8. Em relação aos seus colegas, você considera sua remuneração e benefícios justos ou injustos;



9. Trabalhar numa empresa do tamanho da sua é melhor ou pior do que trabalhar em maiores?; e em menores?; sua empresa deve crescer ou ficar do tamanho que está?;
10. A comunicação dos gestores com colaboradores é adequada?;
11. A realização com o trabalho em si é mais ou menos importante que os salários?; O dinheiro é a maior razão para trabalhar com produção sonora; se não, qual é;
12. O que incomoda e o que agrada nesse trabalho;
13. Há espaço para intervenções criativas de todos os colaboradores o tempo todo?;
14. Você acha que seu valor é reconhecido e recompensado pela organização no nível adequado?;
15. Produzir trabalhos comerciais e trabalhos autorais tem o mesmo significado para você pessoalmente; e para seus colegas?, em sua opinião;
16. Como vê as políticas públicas para a produção sonora; de que forma elas impactam na sua vida e da empresa como um todo;

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentadas as características dos entrevistados e os dados relativos às entrevistas semiestruturadas e esses, posteriormente, são comparados com a literatura apresentada anteriormente.

### 4.1 ESTÚDIO A

Aqui são apresentadas as informações referentes ao estúdio A.

#### 4.1.1 Caracterização Geral

Fundado em 1988, o estúdio A foi originado inicialmente por dois sócios músicos, o fundador A1 e um colega com conhecimento na área de tecnologia. Naquela época a tecnologia para gravação estava em desenvolvimento. Depois disso, um terceiro sócio entrou para o empreendimento com seu capital. Nessa época o trabalho para a publicidade era o principal fluxo de serviço da empresa. Também houve mais um sócio que aderiu ao grupo, os dois primeiros sócios de A1 se desligaram e posteriormente este terceiro sócio ficou por muito tempo, até recentemente, como sócio da empresa juntamente com A1. O estúdio em questão tem seu foco de trabalho em música e é um estúdio há muito tempo no mercado, o que o torna um caso sólido a ser investigado.

No estúdio A foram entrevistadas duas pessoas:

- a) A1, sócio fundador, com formação musical, ao voltar de uma viagem e prestes a se casar viu na fundação de um negócio uma oportunidade profissional;
- b) A2, funcionário informal, formação na área de produção musical. É músico e não trabalhou em outras empresas antes do estúdio A. Atualmente coordena um projeto novo no estúdio e conduz trabalhos como profissional independente com um registro de Microempreendedor Individual (MEI).

Criado num momento em que a tecnologia de produção musical estava se desenvolvendo, o estúdio A trabalhava predominantemente com publicidade. Com o passar o tempo passou a atuar na produção de projetos culturais de empresas envolvidas em projetos, especialmente os contemplados com leis de incentivo à cultura, especialmente com a Lei Rouanet (Lei de incentivo de abrangência nacional). Hoje o estúdio trabalha exclusivamente com produção musical e praticamente não tem nenhum cliente que utiliza recursos próprios para pagar os serviços do estúdio.

#### 4.1.2 Estratégia organizacional identificada

Em um determinado momento, o estúdio A já contou com um número maior de funcionários contratados, porém esse número diminuiu em função de uma série de razões, desde a diminuição de projetos feitos pelo estúdio e a redução do investimento na indústria musical, assim como a redução da necessidade de pessoal causada pelo desenvolvimento da tecnologia.

Houve raras consultorias empresariais na história da empresa e o sócio A1 preferiu capacitar-se para administrar seu negócio e não contar com consultorias.

Para A1, é preferível fazer um pagamento em função das horas utilizadas na realização de um trabalho do que uma contratação temporária em função de um projeto. Isso se deve a duas razões principais: (1) a questão moral, de pagar igualmente por todo o tempo gasto pelo profissional para realizar o trabalho e (2) por qualidade, uma vez que o valor arrecadado por um determinado trabalho pode não ser suficiente para cobrir o investimento necessário na sua realização e, nesse caso, a qualidade poderia ser comprometida pelo pequeno número de horas contratadas:

**A1:** Não uso esse método porque acho que é uma questão ética minha, o colaborador pode precisar de mais tempo para desenvolver o trabalho do que o cliente tá pagando. Não vou deixar sair daqui uma coisa mal cuidada porque o cliente tinha menos tempo ou menos dinheiro, então muitas vezes eu banco essa diferença (informação verbal).

A2 acredita que um dos pontos que dificulta seu trabalho é a falta de ferramentas gerenciais aplicadas aos funcionários. Para ele houve a necessidade de buscar por conta própria ferramentas de gestão de projetos e estabelecer rotinas organizadas de trabalho para administrar seus trabalhos, entretanto valoriza a flexibilidade que a não imposição de rotinas traz para suas atividades.

A2 gosta do vínculo atual de trabalho com a empresa, que lhe possibilita trabalhar mais tempo do que as leis trabalhistas permitem e isso lhe dá a possibilidade de maior ganho financeiro em virtude de suas horas livres. Além disso, pode utilizar dessa flexibilidade para fazer trabalhos independentes e ganhar espaço como profissional ao mesmo tempo em que aumenta sua rede de contatos profissionais. Por outro lado, questiona se, no futuro, com filhos, não seria melhor ter as garantias trabalhistas que a lei proporciona com a carteira assinada e não sabe dizer como seria trabalhar sob um regime diferente do atual, pois não trabalhou em outras empresas anteriormente.

#### 4.1.3 Gestão estratégica identificada

O estúdio A não contou com elaboração de planejamento estratégico ou plano de negócio na sua fundação.

A empresa não contou e não conta com gestão estratégica especializada, não usa ferramentas gerenciais previstas na administração estratégica.

A empresa já contou com a contratação de profissionais com carteira assinada, porém nos cinco últimos anos, por questões financeiras operacionais, o gestor A1 não considera viável, embora prefira contratar funcionários por acreditar que seja importante garantir a todos os direitos garantidos por lei a todos os seus funcionários. Ainda assim, ele reconhece que alguns funcionários preferem não ser contratados como fixos, mas como *freelancers*. Ainda que tenha em mente a possibilidade de ações trabalhistas por parte de funcionários insatisfeitos, ele acredita que a relação que tem com seus funcionários e um acordo justo sobre o valor acertado nesses casos, acaba por satisfazer ambas as partes e entende que isso funciona porque diferentemente de uma fábrica, um funcionário da criação, ainda que exerça uma atividade mais técnica ou repetitiva, tem um potencial criativo e uma grande carga de conhecimento, o que o diferencia de outros profissionais que podem ser considerados substituíveis por empresas na busca de uma mão de obra mais barata.

## 4.2 ESTÚDIO B

Aqui são apresentadas as informações referentes ao estúdio B.

### 4.2.1 Caracterização Geral

Fundado em 2009, o estúdio B foi comprado por dois sócios músicos, os fundadores B1 e B2. Nesse momento, houve a transferência de dono do estúdio, utiliza-se como registro um MEI (Microempreendedor Individual) para a empresa, que costuma prestar trabalho para músicos, considera que apenas 5% do trabalho é autoral e não trabalha com publicidade. No passado, já teve profissionais informais, a princípio como profissional registrado e depois, em função de baixa demanda de trabalho, optou-se por fazer o pagamento por hora. Porém, com a mudança dos sócios para um imóvel no mesmo local, tornou-se viável para os sócios fazer todo o trabalho.

No estúdio B também foram entrevistadas duas pessoas:

- a) B1, sócio fundador, com formação superior musical, está há aproximadamente 30 anos trabalhando com música.
- b) B2, sócio fundador, com experiência na área da música, trabalha há aproximadamente 30 anos com música.

Criado com o objetivo de produção musical, especialmente voltado para bandas, o estúdio B não apresenta um fluxo contínuo de trabalho, ou seja, as instalações são mais utilizadas com o propósito de ensaio de bandas e o espaço não é utilizado todos os dias por muitas horas.

#### 4.2.2 Estratégia organizacional identificada

Como o estúdio B não conta com um volume grande de trabalhos os sócios B1 e B2 são responsáveis por todos os aspectos administrativos do empreendimento, não contratando ninguém para desempenhar essas funções ou prestar algum tipo de consultoria. Busca expansão, mas entende que não tem demanda suficiente para haver a possibilidade de expansão, entende que nesse momento o principal objeto de investimento precisa ser o marketing para prospecção de clientes, sua experiência passada com uma assessoria não foi satisfatória e, para eles, não contemplou as especificidades do seu negócio.

B1 não se considera muito atualizado sobre o mercado local, mas acredita que o mercado está se retraindo, ainda mais com a crise econômica enfrentada no país. Entende que nesse cenário o primeiro passo é o cliente procurar fazer sozinho o trabalho em vez de contratar um estúdio.

B2 acredita que falta, para os músicos locais, encarar a música como um trabalho como qualquer outro, que demanda altos investimentos quando o objetivo é um grande resultado. Acredita que seus clientes músicos muitas vezes esperam um crescimento sem o planejamento que esse objetivo demanda:

**B2:** Falta muito encarar a música como qualquer outro empreendimento, que você invista tempo, que você invista dinheiro, que você fique lá oito horas, do mesmo jeito que se você vai trabalhar num banco se você chega lá as nove e sai as cinco e fica trabalhando, lá, no que você tem que fazer, do mesmo jeito você entraria no estúdio com a tua banda e você ensaiaria oito horas por dia (informação verbal).

Em relação ao mercado, B2 acredita que a região não tenha uma identidade musical própria, por isso consome as músicas produzidas por outras regiões brasileiras.

#### 4.2.3 Gestão estratégica identificada

O estúdio B não contou com elaboração de planejamento estratégico ou plano de negócio na sua fundação. Não conta com nenhum outro funcionário atualmente. Os sócios acreditam que a empresa não necessita de uma gestão tão refinada porque é um negócio pequeno.

### 4.3 ESTÚDIO C

Aqui são apresentadas as informações referentes ao estúdio C.

#### 4.3.1 Caracterização geral

Fundado em 2002, o estúdio C foi originado inicialmente pelo sócio C1, depois entrou mais um sócio. A empresa hoje conta com 23 funcionários, entre registrados e MEIs. Embora não faça trabalho autoral e raramente trabalhe com publicidade, o caráter do trabalho é essencialmente criativo pois atende à produção sonora para filmes.

No estúdio C foram entrevistadas duas pessoas:

- a) C1, sócio fundador, com formação superior em administração, conhecimentos na área de música e fez curso técnico de gravação e edição de som, tinha a intenção de trabalhar com a produção sonora e não trabalhou em outro ramo.
- b) C2, funcionário informal, formação na área de produção musical. É músico. Trata-se de uma empresa que trabalha como terceirizada de outras produtoras.

#### 4.3.2 Estratégia organizacional identificada

Especificamente no caso do estúdio C a relação da estratégia organizacional é íntima com a gestão estratégica, especialmente com a gestão de pessoas uma vez que C1 declara que a mudança da estratégia de gestão de pessoas, cerca de cinco anos atrás, foi um momento marcante que trouxe grande impacto positivo na organização e solucionou os conflitos recorrentes na empresa.

**C1:** Anos atrás a gente tinha muita dificuldade para crescer a empresa, porque justamente, era tudo muito fixo. Sabe? As funções eram muito fixas[...] então a gente tinha muita gente com tempo ocioso e outras pessoas muito sobrecarregadas, então criava um clima muito instável. Hoje mudou muito o jeito que gente trabalha, as pessoas são muito mais versáteis, tem várias pessoas que sabem fazer muitas coisas diferentes e a gente aprendeu a se moldar muito rápido de acordo com o trabalho (Informação verbal).

Não há uma estrutura organizacional muito definida. De acordo com C1, os projetos acabam por formatar a própria estrutura necessária para o trabalho, nesse caso a equipe acaba se organizando e divide como achar melhor o trabalho.

#### 4.3.3 Gestão estratégica identificada

Na opinião de C1 a gestão de empresas é o grande segredo do trabalho, gerir de forma produtiva para que a exploração da criatividade seja coordenada é um ponto principal. C1 comenta que uma consultoria nessa área de gestão de pessoas o orientou a mudar o modelo de negócios e essa transição foi um marco na reestruturação da empresa que trouxe ótimos resultados, mudou a história da empresa e mudou totalmente a forma de trabalhar.

Hoje aproximadamente um terço da equipe é composta por trabalhadores com carteira assinada e busca-se também atender aos desejos dos funcionários que muitas vezes almejam não ter um vínculo empregatício, o que permite que algumas pessoas tenham outros trabalhos em determinados dias da semana. C1 demonstra um forte desejo de combinar individualmente uma negociação que atenda as expectativas da empresa e do funcionário de forma a incentivar sempre o funcionário não contratado a se envolver mais com a empresa e busca-se outras maneiras atualmente de motivação dos empregados contratados. C1 destaca que existe grande diferença entre os perfis dos trabalhadores nesta empresa: enquanto alguns gostam de uma rotina e regras de trabalho, assim como regime de contratação pelas leis trabalhistas, outros querem trabalhar em casa, podendo escolher suas rotinas e dedicar parte do seu tempo a outros trabalhos pessoais.

Embora o planejamento estratégico e outras ferramentas da gestão estratégica não sejam periodicamente revistos, o gestor tem formação na área administrativa e percebe necessidades de adaptação e adequação nos processos e produtos. Um exemplo foi a adaptação de seus produtos a um novo mercado que surgiu, optando por produzir mais para episódios de séries do que filmes de longa-metragem. Mesmo assim, o proprietário faz uso de plataformas e tecnologias aplicadas à administração, trabalha com indicadores de desempenho e outras ferramentas conhecidas para empresas de pequeno porte.

É possível concluir que a gestão estratégica aplicada trouxe resultados positivos explícitos no estúdio C, tão expressivos que puderam ser diretamente observados de forma quantitativa nos resultados financeiros da empresa. Ainda que o clima organizacional na visão tanto do gestor como de funcionários tenha sido muito melhorado, ainda foi possível observar outros resultados positivos no ponto de vista gerencial. Além de todos esses fatores há de se considerar os reflexos na saúde da empresa em geral e os impactos positivos que as mudanças na gestão proporcionaram para a organização.

Na empresa C é possível observar que a relação entre gestores e funcionários foi diretamente afetada pelas mudanças propostas. Diante da melhora nessas relações, houve também uma melhora no clima organizacional (que representa como estão as relações entre os funcionários e seus colegas, superiores e a empresa), com isso, um aumento na satisfação dos empregados, o que pode ter gerado um desejo maior por trabalhos, na visão do gestor. Com isso esses funcionários dedicaram mais tempo às atividades do estúdio em questão do que a outros trabalhos externos e isso trouxe mais tempo de trabalho disponível por esses profissionais para o estúdio.

Quando comparadas as dificuldades e facilidades apontadas por funcionários e gestores dessas empresas pode-se perceber que existe convergência nas falas dos dois grupos, o que reafirma consistência entre as respostas dos gestores e dos funcionários.

#### 4.4 ASPECTOS GERAIS

Dentro da relação da indústria criativa e os casos estudados, é importante que sejam destacados alguns aspectos. É notável que até mesmo nos dias de hoje, com a forte presença da produção sonora no cotidiano da sociedade, esse setor não é muito percebido como intenção de carreira. Isso se deve, principalmente, porque a profissão de produtor era uma consequência de anos de carreira como músico que acabava por orientar outros músicos e produzir material baseado apenas em experiência e não formação. Entretanto, hoje, o contato com técnicos de gravação, o acesso a sites especializados e, ainda, os cursos de especialização, são os principais caminhos para a formação do músico no domínio dos conhecimentos técnicos (OLIVEIRA, 2017).

Em relação aos aspectos investigados nas perguntas do grupo 1, um ponto, já apontado por Chaston (2008), é a tendência entre gestores da indústria criativa de ver comercialização como algo que compromete a integridade artística. Assim como aponta Machado (2012), percebe-se uma visão da arte pela arte como ideal de objetivo futuro, porém há uma visão mais voltada à produção sonora como profissão que demanda um distanciamento da ideia de arte pela arte.

Já em relação ao Grupo 2, Mazzarol (2003) aponta o distanciamento entre a estratégia dos gestores das pequenas empresas e sua operação. Para o autor, isso se dá pela falta de habilidade dos gestores para comunicar visões estratégicas aos colaboradores. A falta de dados suficientes para afirmações conclusivas é uma das limitações encontradas nesta pesquisa.

No que se refere aos processos de gerência, esses são consideravelmente limitados dentro desse contexto. Assim como indicado pelos autores como evidentes nos teatros alemães e na



pesquisa conduzida por Machado (2012), não foram encontradas práticas consagradas. Mas há, como dito por A2, uma identificação da necessidade de adoção de práticas administrativas que permitam também a organização dos trabalhos feitos em empresas pequenas, portanto a necessidade do emprego de ferramentas de gestão.

Em relação aos pontos investigados no terceiro grupo de perguntas, é visível pela aplicação da pesquisa, que as rotinas e métodos comuns à gestão estratégica são pouco comuns nos ambientes mencionados, portanto é comum não haver um gestor especializado nesse assunto e acaba sendo responsabilidade do dono ou de algum funcionário com mais tempo de empresa cuidar de assuntos relacionados a estratégias empresariais, ou seja, não há uma qualificação específica para esse trabalho. Outro ponto de presença significativa nas empresas dos entrevistados é a preocupação dos gestores ou sócios na elaboração de um plano de carreira ou da sensação de crescimento dentro da empresa. Isso aponta uma baixa utilização de práticas da gestão de pessoas nesses negócios. É, portanto, importante destacar que os encontrados neste corroboram os de Eikhof e Haunschild (2007).

Em relação às respostas das perguntas do grupo 3, foi notável a preocupação do gestor C1 nos assuntos que se referem a motivação dos contratados e dos prestadores de serviço por meio de MEI como forma de melhoria na qualidade do trabalho e incentivo a motivação dos funcionários, além da retenção de talentos e recursos, uma vez que proporciona treinamento específico para formar os profissionais desse setor. Com isso foi possível verificar que as práticas de gestão de pessoas mais presentes na literatura não são comuns nessas empresas, mas sim, o uso de experiência do gestor aliado à negociação de valores com seus funcionários, diferentemente do que aponta Machado (2012) em sua pesquisa, em que é relatada uma busca por padronização de valores.

Quanto às características estratégicas investigadas nas questões do grupo 5, o estúdio que se mostrou mais preocupado com a criação de elementos motivacionais (atrelado a estratégias de gestão de pessoas) foi o estúdio C, que além de procurar, de acordo com o crescimento dos funcionários, fechar acordos com valores cada vez maiores por hora para os funcionários não formalizados, também busca um meio de incentivo aos contratados com carteira assinada. Portanto, pode-se dizer que, entre os estúdios estudados, não existe um padrão de gestão estabelecido e, segundo Yoon e Malecki (2009), existe espaço para inovação nessas empresas.

Para Mazzarol (2003), pequenas empresas enfrentam dificuldade em motivar. Ele destaca que encontrar, motivar e reter bons colaboradores é um gargalo crítico para as pequenas empresas. O estúdio C chegou a fazer treinamentos gratuitos para pessoas de fora com o objetivo de atrair pessoas a trabalhar no ramo e implementa políticas de motivação para retenção de

talentos. Tais medidas podem ser consideradas como resultado de uma gestão estratégica aplicada.

Da mesma forma, como constatou Machado (2012), o estilo de vida acima das aspirações comerciais que Chaston (2008) buscou em seus estudos não converge completamente com os dados levantados nessa pesquisa. Alguns dos entrevistados gostam da regularidade do horário de trabalho (A2), mas há também o interesse de contribuir para o crescimento da empresa sacrificando-se por ela (A2 e C2). É notável que não exista um consenso sobre a melhor maneira de trabalho.

**C2:** Como já disse, eu posso fazer o meu horário, mas sempre pondo na balança quando devo e quando não devo pegar um trabalho. De forma alguma eu posso prejudicar a empresa (Informação verbal).

O forte interesse nesse setor, pelos artistas, que possuem um vínculo forte com a arte, é destacado por Eikhof e Haunschild (2007) como componente que colabora para lidar com as adversidades do trabalho dos artistas em teatros, que empregados de outros setores não suportariam. Essa característica foi igualmente encontrada nos estúdios de produção sonora, porém Eikhof e Haunschild (2007) encaram isso como um esforço temporário na busca com uma empresa mais sólida e não uma condição contínua a que desejam se submeter, esse paralelo é traçado por Machado (2012), que afirma que a mesma realidade é encontrada na indústria cultural brasileira. Nos estúdios de produção aqui pesquisados, não foi encontrada uma busca pela junção da vida como um espetáculo e a vida como extensão da arte que o artista produz, assim como evidenciado por Machado (2012).

Mais especificamente relativos aos resultados observados em relação as perguntas do grupo 6, Szamosi *et al.* (2004) apontam fatores considerados positivos para o trabalho em pequenas empresas, tais como: a sensação de apoio dos colegas e chefes, a flexibilidade para organizar o dia de trabalho, o sentido de realização e a maior participação nas decisões gerais. Esses fatores, também são explicitamente citados pelos entrevistados nessa pesquisa e convergem com os encontrados por Machado (2012), conforme as falas:

**A2:** Gosto muito do fato de não ter tanto rigor, principalmente com relação a horário e principalmente com relação a eu poder esticar um pouquinho mais e ganhar um pouquinho mais, tranquilamente, sem ter a burocracia de ficar registrando hora extra e tal (informação verbal).

**A2:** Eu gosto bastante de trabalhar aqui por poder ter essa proximidade com os meus colegas e ter uma relação mais direta com meu chefe, que é o dono e o proprietário (informação verbal).

**C2:** Eu posso fazer o meu horário, mas sempre pondo na balança quando devo e quando não devo pegar um trabalho (informação verbal).

**C2:** Como MEI, eu posso ter a flexibilidade de aceitar ou negar qualquer serviço da empresa C, então as horas de trabalho que realizo por dia dependem sempre do volume de trabalho que eu pego (informação verbal).

**C1:** A comunicação dos gestores com colaboradores é, além de adequada, amigável e respeitosa (informação verbal).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas contempladas no presente trabalho são pequenas e se enquadram na descrição apontada na literatura sobre gestão nas pequenas organizações, que relata a informalidade da característica da liberdade para sugestões e participação nas decisões, além do grande envolvimento de funcionários e sócios como características positivas. Em contrapartida a essas características positivas, os entrevistados apontaram: a ausência de benefícios trabalhistas, a insegurança quanto ao futuro da empresa e a insegurança sobre possibilidade de crescimento desses profissionais nas organizações. Do ponto de vista da gestão estratégica, existem desvantagens ainda em relação ao potencial de adaptabilidade da empresa às mudanças no mercado, dificuldade da visualização de tendências pela falta de uso de indicadores (presentes em sistemas de administração) e falta de suporte na organização do trabalho por ferramentas gerenciais.

Na questão dos procedimentos organizacionais referentes à aplicação da gestão estratégica nessas organizações, é possível evidenciar que ocorre um uso bastante raso desses processos quando utilizados e, em outros casos, a falta de qualquer busca de processos nesse sentido. Esse fato demonstra uma carência nesse setor de gerenciamento estratégico voltado ao desenvolvimento corporativo e do alinhamento das necessidades individuais e coletivas. Ainda que haja a percepção por parte de alguns administradores sobre o papel estratégico da gestão estratégica em empresas, não parece haver um grande esforço para a aquisição do conhecimento necessário para alcançar esse objetivo ou até mesmo o investimento em profissionais especializados.

É importante destacar que é comum aos empresários de pequenas e médias empresas a falta de conscientização sobre os benefícios de médio e longo prazo que a gestão de forma estratégica traz para uma organização, não somente para a expansão ou estabilidade da empresa, mas também para alinhar os objetivos pessoais e profissionais dos empregados com os da empresa possibilitando uma elevação de padrões de qualidade e produtividade como conseqüências.

Para alguns dos entrevistados o mercado fonográfico de Curitiba é majoritariamente financiado por editais de leis de incentivo. Nesses casos, geralmente os discos não são vendidos, são distribuídos, portanto, a figura do produtor que visa a venda de um produto, não existe.

Assim como é apontado por outros pesquisadores, a profissionalização na parte gerencial dessas empresas ainda é obscura e incoerente. Algumas gravadoras independentes conservam departamentos de produção de shows, contudo são raras, o que significa que a maior parte dos profissionais desse campo são autônomos. Ainda que haja músicos que acumulam ocupações

criativas e gerenciais, é raro que o exercício dessas atividades aconteça de forma integral. Outro ponto relevante é o de que os contatos com a imprensa e com profissionais das casas de show ainda é geralmente pessoal, o que favorece aqueles que já atuam na área (OLIVEIRA, 2017).

Na questão das limitações encontradas nesta pesquisa, enfatiza-se que dados levantados com a aplicação de entrevistas sofrem a possibilidade de distorção em virtude da parcialidade, da visão política ou até mesmo dos sentimentos que possam afetar um entrevistado durante a coleta de dados (PATTON, 2002). Aqui fica reforçada a escassez de levantamentos oficiais sobre o setor de produção sonora e, portanto, a impossibilidade de cruzamentos de dados, dificuldade que também foi encontrada por Machado (2012). De acordo com Machado (2012), a falta de um volume maior de dados registrados sobre a indústria criativa impede que sejam obtidos resultados mais conclusivos sobre a realidade encontrada, neste setor, no Brasil.

A informalidade encontrada nas contratações do setor, por outro lado, dificulta a realização de qualquer pesquisa que envolva o ponto de vista dos colaboradores. Muitas vezes, não se observa, nesses colaboradores, um sentimento de pertencimento ao ambiente corporativo em função de seu grau de envolvimento trabalhista com a empresa. De acordo com os colaboradores entrevistados a relação informal de trabalho confere aos funcionários uma situação de liberdade em relação às visões coletivas de trabalho, em outros setores, as relações comumente encontradas comumente são mais próximas da organização, resultado que também aponta Machado (2012) em seu estudo.

Existe um restrito número de publicações dentro do campo da gestão estratégica na indústria criativa. Isso limitou a revisão da literatura, sendo necessário buscar todos os pontos nos quais o presente trabalho poderia ser comparado com a literatura encontrada.

O ponto de maior limitação deste trabalho foi a quantidade restrita de colaboradores nas empresas contempladas na pesquisa. Dentro de um segmento predominantemente de pequenas empresas, é comum haver apenas um ou dois colaboradores. Houve inclusive o caso do Estúdio B, em que não havia ninguém além dos sócios trabalhando naquele estúdio na maior parte do tempo. Além disso, também existe o medo de se pronunciar em relação ao seu superior visto que não há a possibilidade de um anonimato visível nessas situações, o que pode afetar o resultado das pesquisas embasadas em entrevista (PATTON, 2002). A estreita relação entre os funcionários dessas empresas ou o fato de alguns não terem trabalhado antes para outras empresas dificulta na formação de um comparativo com outras empresas do ramo.

Com os resultados apresentados neste trabalho e aqueles apresentados por Machado (2012), é possível notar que existe pouca instrução administrativa para quem abre um estúdio ou produtora e, como é um tipo de setor que permite a entrada de empresas de porte pequeno, muitas vezes a necessidade de conhecimentos em administração é subestimada.

O presente estudo reforçou os resultados obtidos por Machado (2012) em sua pesquisa com estúdios de animação brasileiros. Dentro do cenário dos estúdios de produção sonora de Curitiba averiguou-se que práticas pouco elaboradas de gestão de pessoas, tais como o não reconhecimento das possibilidades do papel estratégico da gestão de pessoas nessas organizações, o dilema entre a realização artística e o propósito comercial, a motivação individual intrínseca à atividade artística que esses profissionais possuem, entre outros fatores, apontam forte semelhança entre organizações de diferentes ramos da indústria criativa.

É importante observar que diversos setores da indústria criativa convergem resultados no sentido da necessidade de práticas de gestão de pessoas personalizadas para funcionários que usam da criatividade como principal fonte para produção do material, pois artistas dão um valor considerável para a realização criativa, diferente dos demais profissionais.

Para gestores dessas organizações ainda é pouco visível a possibilidade de resultado significativo no emprego de técnicas gerenciais personalizadas para empresas do ramo da criação. Pôde-se constatar, também, que esses gestores muitas vezes não possuem instrução específica voltada para a administração de negócios. Aliado a isso, existe uma imagem negativa do “administrador” por parte dos artistas, como Machado (2012) conclui em sua pesquisa.

A indústria criativa é um ramo da produção cultural que pode ser amplamente aprimorada por novas pesquisas. Tratando-se de um segmento que demanda suas próprias ferramentas de gestão, visto que isto é um fator diretamente relacionado com o desempenho, ainda há muito que a gestão estratégica pode fazer por esse setor.

É importante instruir músicos a compreender a dimensão das possibilidades que conhecimentos administrativos podem criar, além da importância da gestão estratégica para tornar negócios competitivos e permitir a sua expansão. É preciso também conscientizá-los sobre o grande impacto que ferramentas gerenciais relativas à várias áreas de um negócio (marketing, finanças, gestão de pessoas, gestão de processos e outros) podem ter no sucesso de um produto, um serviço ou em uma carreira.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. **Sobre música popular**. Theodor W. Adorno. SP: Ática. Col. Grandes Cientistas Sociais, n. 54, org. Gabriel Cohn, 1986, tradução de Flávio Kothe, p. 115-146.
- ARGYRIS, C.; PUTMAN, R.; SMITH D.M. **Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Interpretation**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BLS. **Broadcast and Sound Engineering Technicians**. Disponível em: <<https://www.bls.gov/ooh/media-and-communication/broadcast-and-sound-engineering-technicians.htm#tab-4>>. Acesso em: 02/11/2019.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CHASTON, I. Small creative industry firms: a development dilemma? **Management Decision**, v. 46, n. 6, p. 819-831, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Elsevier, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CONUBE. **Como definir o porte da empresa**. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/como-definir-o-porte-da-empresa/>>. Acesso em: 02/11/2019.
- DIAS, Márcia Tosta. **Os Donos da Voz: indústria fonográfica brasileira e mundialização da cultura**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- EIKHOF, D.R.; HAUNSCHILD, A. For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, p. 523-538, 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.
- GARTNER, W.B. **A new path to the waterfall: A narrative on a use of entrepreneurial narrative**. International Small Business Journal, n.28 (1), 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, SP: Atlas, 2001.
- GMR. **IFPI Global Music Report 2018**. Disponível em <<http://www.ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2018>>. Acesso em: 23/06/2019.
- GMR. **IFPI Global Music Report 2019**. Disponível em <<http://www.ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2019>>. Acesso em: 23/06/2019.
- GODOI, C.K.; BOLSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRONOW, P. **The record industry: the growth of a mass medium**. Popular Music, 3, p. 53-75, 1983.
- HAYS, P.A. Case study research. In: deMARRAIS, K.; LAPAN, S.D. (orgs.). **Foundations for research: methods of inquiry in education and the social sciences**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2004.

- HORKHEIMER, Max & ADORNO, Theodor. A indústria cultural: o iluminismo como mistificação de massas. Pp. 169 a 214. In: LIMA, Luiz Costa. **Teoria da cultura de massa**. São Paulo: Paz e Terra, p. 364, 2002.
- HOWKINS, J. **The creative economy: How people make money from ideas**. Londres: Penguin, 2001.
- LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. **Organization Science**, v.11, n. 3, p. 263-269, 2000.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C.L. **Comportamento Organizacional - Conceitos e Práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MACEDO, F. A. B., **O processo de produção musical na indústria fonográfica: questões técnicas e musicais envolvidas no processo de produção musical em estúdio**. Simpósio de pesquisa em música, Universidade do estado de Santa Catarina: 2006.
- MACHADO, MARTHA CORRÊA. **Gestão de pessoas em estúdios de animação: entendendo as pequenas empresas da indústria criativa**. São paulo, 2012.
- MARCZYK, G.; DeMATTEO, D.; FESTINGER, D. **Essentials of Research Design and Methodology**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- MAZZAROL, T. A Model of Small Business HR Growth Management. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 9, n. 1, p. 27-49, 2003.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. California: Sage, 1994.
- MILLER, P. Strategic human resource management: an assessment of progress. **Human Resource Management Journal**, v. 1, n. 4, p. 23-39. 1993.
- MIRANDA, A. **MinC cria Secretaria da Economia Criativa e segue um conceito que ganha força no mundo**. O Globo. Rio de Janeiro, 23/01/2011. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/cultura/mat/2011/01/22/minc-cria-secretaria-da-economia-criativa-segue-um-conceito-que-ganha-forca-no-mundo-923586932.asp>>. Acesso em 07/06/2019.
- NEERGAARD, H.; ULHOI, J.P. Introduction: Methodological variety in entrepreneurship. In: NEERGAARD, H.; ULHOI, J.P. (Orgs.) **Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, M. P. **As Transformações do Mercado Musical e as Plataformas de Crowdfunding e Licenciamento Música**. Revista Sonora, v. 6, n. 12, 2017.
- PATTON, M.Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- RATTON, Miguel. **Dicionário de áudio e tecnologia musical**. Rio de Janeiro: Música e Tecnologia, 2004.
- RUANE, J. M. **Essentials of research methods: a guide to social science research**. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.
- SEBRAE. **Estratégia empresarial**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-administracao-estrategica,44af6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 2/11/2019.

- SZAMOSI, L. T.; DUXBURY, L.; HIGGINS, C. Toward an understanding of people management issues in SMEs: A South-Eastern European perspective. **Education & Training**, v. 46, n. 8/9, p. 444 – 453, 2004.
- TAVARES, M.C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- UNDP – United Nations Development Programme. **The Creative Economy Report 2010**. Disponível em <<http://www.unctad.org/creative-economy>>. Acesso em: 08/08/2018.
- WISEGEEK. **What is Audio Engineering?** Disponível em: <<https://www.wisegeek.com/what-is-audio-engineering.htm>>. Acesso em: 02/11/2019.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOON, H; MALECKI, E. J. Cartoon planet: worlds of production and global production networks in the animation industry. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 1, p. 239-271, 2009.



## ANEXO 1

## ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS:

Roteiro comum a todos os entrevistados:

1. Dados básicos do respondente: nome, idade, formação escolar;
2. Há quanto tempo atua na produção sonora. O que fazia antes;
3. Qual o vínculo com a empresa atual (carteira, sócio, PJ etc.);
4. Se é filiado a alguma entidade ou associação, se atua nela;
5. Qual função exerce na empresa atualmente; já exerceu outras antes na mesma empresa ou em outras;
6. Tem ingerência direta sob os aspectos de gestão da empresa;
7. Tem subordinados diretos;
8. O que é gestão estratégica em sua opinião;
9. Como vê a gestão estratégica no contexto dessa empresa;
10. Como vê a gestão estratégica na sua empresa comparada com outras do setor;
11. Como percebe as práticas de gestão no resultado da empresa;
12. Existe um organograma do conhecimento de todos?;
13. A empresa tem missão e valores conhecidos por todos?

Roteiro para sócios e donos:

1. Há quanto tempo é sócio do empreendimento;
2. Quantos colaboradores atuam na empresa; quantos níveis hierárquicos há; se tem subordinados diretos, quantos;
3. Há um gestor dedicado a gestão estratégica; quem faz gestão na sua empresa;
4. A administração da empresa é feita por quem;
5. Há um plano estratégico de médio e longo prazo para a organização;
6. Quando do início da empresa, houve a montagem de um plano de negócio para o estúdio?;
7. Produzir trabalhos comerciais e trabalhos autorais tem o mesmo significado para os objetivos estratégicos da organização; e para você pessoalmente; e para seus colaboradores, em sua opinião?;
8. Há políticas claras de gestão estabelecidas na empresa; se sim, quais são;
9. Na sua visão, as pessoas são um recurso que deve ser gerenciado como equipamentos e dinheiro, por exemplo;

10. As pessoas que trabalham nesse meio têm algum tipo de peculiaridade em seu comportamento que lhes diferencia das que trabalham em outros tipos de organizações, como um banco ou uma indústria têxtil, por exemplo;
11. Como percebe a gestão estratégica de sua empresa na visão dos colaboradores;
12. Como funciona a contratação – é fixa ou temporária; PJ ou funcionários;
13. O gestor percebe a existência de um contrato psicológico entre a organização e os colaboradores; como administra esse contrato;
14. Há alguma segurança no emprego por determinado tempo para os colaboradores; como eles convivem com isso;
15. Há política de treinamento e desenvolvimento; de que tipo; com que periodicidade; todos participam; há programa de formação para novos entrantes na empresa;
16. Como considera a qualidade de vida dos colaboradores;
17. Seus colaboradores estão satisfeitos por trabalhar na empresa?;
18. Há bônus por produtividade ou alguma política desse tipo?;
19. Há um plano de cargos e salários?; quem decide sobre ele; como funciona;
20. São estabelecidos objetivos claros para cada colaborador; com que periodicidade?;
21. Como vê o comprometimento dos colaboradores com a organização;
22. O dinheiro é a maior razão para trabalhar com produção sonora; se não, qual é;
23. São adotados mecanismos de motivação para os colaboradores, deliberadamente, pelos gestores?;
24. Há políticas para retenção de talentos?; quais?; funcionam?;
25. Na sua opinião, o que incomoda e o que agrada nesse tipo de negócio no que se refere às pessoas;
26. Sua empresa deve crescer mais ou permanecer do tamanho que está hoje?;
27. Há espaço para intervenções criativas de todos os colaboradores no trabalho?;
28. Em relação a outros estúdios brasileiros, vocês produzem mais ou menos trabalhos comerciais; e autorais?;
29. Como o estúdio se relaciona com outros estúdios brasileiros?;
30. Como vê as políticas públicas para a produção sonora; de que forma elas impactam na vida dos colaboradores da empresa;

Roteiro para colaboradores:

1. Há quanto tempo colabora com esta empresa;
2. O colaborador percebe a existência de um contrato psicológico com a organização; como lida com esse contrato tácito?;
3. Há alguma segurança no emprego por determinado tempo para os colaboradores?;
4. Como considera sua qualidade de vida;
5. Há espaço no seu dia para trabalho e vida pessoal; como você se organiza para dar conta dos dois; há interferência de um em outro;
6. Há espaço para crescimento na empresa; você se preocupa com isso?;
7. Qual o grau de autonomia que você tem para realização de seu trabalho?;
8. Em relação aos seus colegas, você considera sua remuneração e benefícios justos ou injustos;
9. Trabalhar numa empresa do tamanho da sua é melhor ou pior do que trabalhar em maiores?; e em menores?; sua empresa deve crescer ou ficar do tamanho que está?;
10. A comunicação dos gestores com colaboradores é adequada?;
11. A realização com o trabalho em si é mais ou menos importante que os salários?; O dinheiro é a maior razão para trabalhar com produção sonora; se não, qual é;
12. O que incomoda e o que agrada nesse trabalho;
13. Há espaço para intervenções criativas de todos os colaboradores o tempo todo?;
14. Você acha que seu valor é reconhecido e recompensado pela organização no nível adequado?;
15. Produzir trabalhos comerciais e trabalhos autorais tem o mesmo significado para você pessoalmente; e para seus colegas?, em sua opinião;
16. Como vê as políticas públicas para a produção sonora; de que forma elas impactam na sua vida e da empresa como um todo;