

ANÁLISE DE ECOSISTEMAS DE INDÚSTRIAS ATRAVÉS DE TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Ariel Aizemberg Avritchir (UFRGS) ariel.avritchir@gmail.com

Cláudio José Müller (UFRGS) cmuller@producao.ufrgs.br

Recorrente tema de pesquisas, o ambiente organizacional em que empresas estão inseridas é um importante fator para compreender e avaliar a situação da própria organização. Conceitos de Administração Estratégica e Inteligência Competitiva são comumente utilizados para contextualizar tal ambiente, identificando os diferentes atores e fatores macro ambientais que devem ser considerados ao analisar o mesmo. A partir disso, realizou-se um estudo-ação a partir de metodologias adaptadas da literatura com o intuito de desenvolver e aplicar uma esquemática que trate de mapear e detalhar as características estruturais de indústrias. Com o intuito de testar e avaliar a esquemática desenvolvida, aplicou-se a mesma com o objetivo de caracterizar a 'Indústria da Música no Brasil'. Para isso, inicialmente, uma metodologia selecionada da literatura é apresentada e adaptada, a fim de atender melhor aos objetivos do trabalho. Em seguida, a metodologia adaptada é então aplicada ao contexto da indústria musical, através de técnicas de inteligência competitiva. Por último, dados coletados da Internet são analisados a fim de descrever a indústria de forma mais aprofundada. Além dos resultados provenientes da análise da indústria da música, os resultados apontam para uma esquemática objetiva que possibilita análises detalhadas sobre de ecossistemas industriais.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional, Inteligência Competitiva, Indústria da Música.

A recurrent subject in researches, the organizational environment where companies are located in is an important factor for understanding and evaluating the organization's current situation. Concepts from Strategic Management and Competitive Intelligence are commonly used to describe the environment, identifying different actors and environmental factors that should be considered when describing it. From this context, the current study engaged in a action-research based on adapted methodologies selected from the literature focused on mapping and detailing structural characteristics from industries. With the objective of testing and evaluating the proposed framework, the proper what applied on characterizing the Brazilian Music Industry. In order to achieve it, a methodology was selected and adapted from the literature to be used as a base for the study. After, the adapted method was applied for analysing the music industry in Brazil in parallel with Competitive Intelligence techniques. Lastly, data from the Internet was collected and analysed in order to describe the industry in more detail. Besides the information generated from analysing the industry, the results showed that the framework is very objective and generates as an output a detailed and organized map of the studied industry.

Key Words: Organizational Environment, Competitive Intelligence, Music Industry.

1. INTRODUÇÃO

A dependência das organizações nos ambientes de negócios em que estão inseridas é de tamanha relevância que justifica a necessidade das mesmas em despender suas atenções e esforços para monitorar este ambiente (COMAI & MILLÁN, 2006). Barbosa (2006) argumenta que o ambiente externo de empresas apresenta diversas oportunidades e desafios necessários de serem identificados e superados por qualquer um que procure manter-se competitivo, ou até mesmo assegurar a própria sobrevivência no longo prazo. A partir dos avanços tecnológicos ocorridos no final do século vinte, houve uma crescente complexidade nos ambientes de negócios que, associada à velocidades de modificações aceleradas dos mesmos, resultou em uma demanda explosiva por técnicas de inteligência que pudessem fornecer informações e ajudar à gestão com questões estratégicas (PRESCOTT, 1999). O termo *Inteligência*, no contexto empresarial, pode ser compreendido como um processo estruturado, capaz de delimitar métodos e atividades de vigilância, pesquisa, análise e apropriação de informações – a respeito do ambiente de uma empresa - servindo como insumo para mudanças organizacionais e auxílio no processo de tomada de decisões estratégicas (FULD, 1994).

A importância da inteligência está associada ao fato de que o uso de informações sobre o ambiente interno e externo habilita gestores a planejar, dirigir e controlar as operações de suas organizações - posicionando-os em posição de vantagem para explorar ações positivas que contribuam com a garantia da continuidade da organização no mercado (BEUREN, 2002). O valor da informação nas organizações já foi tema recorrente de pesquisas, palestras e conferências - vivemos a chamada era da informação, onde dados e informações passaram a ser vistos como principal recurso das organizações - a verdadeira forma de diferenciação (MARCHAND & KETTINGER & ROLLINS, 2001). Estar bem informado significa muito mais do que possuir uma quantidade expressiva informações: significa receber uma informação interessante, útil e organizada - justamente para não se deparar com um oceano de dados e correr o risco de se "perder" no meio deles (FREITAS & JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Ao tratar das informações utilizadas no processo de inteligência, é essencial ampliar a discussão e abordar os canais utilizados como fontes para a coleta das informações. Conceitualmente, fontes de informação correspondem a qualquer recurso que satisfaça uma demanda, produto ou serviço de informação, seja essa de uma pessoa, grupo ou organização (HOFFMANN, 2013). No contexto da inteligência competitiva, as fontes de informação são utilizadas com a finalidade de coletar elementos a respeito de aspectos ou componentes

específicos do ambiente empresarial (BARBOSA, 2006). Os processos pelos quais os executivos e profissionais buscam informações a respeito do ambiente externo de suas organizações têm sido estudados, de uma forma estruturada e sistemática, desde o estudo de Aguilar (1967), responsável por o termo Monitoração Ambiental (*Environmental Scanning*). Porter (1980) apresenta uma lista de fontes de informações sobre o ambiente competitivo que podem ser usadas por estrategistas como suporte nas tomadas de decisões e, de forma mais recente e atualizada, Bazzel (2018) identifica e organiza as fontes de informações modernas disponíveis online mais pertinentes ao processo de inteligência.

Dentre diversos exemplos de Fontes de Informações utilizados no contexto de inteligência, o que mais se destaca atualmente são fontes abertas e de fácil acesso como a *Internet*. Segundo Miller (2002), no início dos anos 2000 os profissionais de inteligência que trabalham em organizações de grande porte obtinham até 80% das informações utilizadas a partir de fontes abertas. Tyson (1998), Silva (2003) e Queyras e Quoniam (2006) também propõe a utilização da *Internet* e meios digitais como uma das principais fontes de informações disponíveis para o processo de inteligência. Dentro da área de *Inteligência*, no entanto, existe um campo de conhecimento cujo foco e objetivo é centrado na utilização de fontes de informações abertas como base do processo de inteligência, denominado *Open-source Intelligence* (OSINT). *Open-source Intelligence* é definido de forma simples como qualquer produto de inteligência sintetizado através de dados disponíveis de forma aberta ao público (HOBBS & MORAN & SALISBURY, 2014). Exemplos de dados disponíveis de forma aberta ao público são publicações acadêmicas, fontes de mídia e comunicação, conteúdo da *web* – como *websites* e redes sociais – assim como bancos de dados governamentais públicos (BAZZEL, 2018)

Entretanto, apesar das oportunidades apresentadas pela variedade e volume de dados disponíveis da *Internet*, diversas dificuldades ainda são encontradas por instituições e profissionais ao tentar aplicar determinados conceitos na prática. Por exemplo, as organizações parecem entender que acessar, coletar e analisar dados e informações pode alavancar os objetivos do negócio, gerando *insights* que movem a empresa. Entretanto, ainda é preciso aprender a perseguir, coletar e analisar dados de canais diversos, tendo como outro desafio conciliar diferentes fontes e tipos de informações e usá-los para benefício do negócio (TERADATA & MCKINSEY, 2015). Além disso, embora esteja em crescimento gradual nas últimas décadas, ainda é restrito o conhecimento de metodologias empíricas, ou estratégias de monitoramento de eventos estratégicos setoriais, levando-se em conta a sua efetiva aplicabilidade e funcionamento (VIDIGAL, 2016).

Sendo assim, o objetivo geral do presente trabalho é desenvolver e aplicar uma sistemática composta por diferentes métodos acadêmicos que possibilitem a compreensão das características estruturais e dinâmicas de diferentes indústrias. O método utilizado é proveniente de práticas de *Administração Estratégica* - relacionadas à análise de ambientes externos - e *Inteligência Competitiva* – principalmente com relação ao processo de aquisição de dados abertos na *Internet (Open-source Intelligence)*. Visto que o objetivo geral definido visa a aplicação da esquemática desenvolvida, com a finalidade de não restringir o presente estudo apenas às discussões teóricas, em paralelo à apresentação da metodologia, também é realizada a aplicação da mesma, utilizando como base para a análise uma indústria selecionada por ser caracterizada pelo amplo volume de dados abertos a respeito das organizações e consumo das ofertas de valor.

A indústria selecionada como base para a aplicação do estudo trata-se da chamada *Indústria da Música no Brasil*, responsável pela produção e distribuição de fonógrafos e eventos ao vivo relacionados à música. O contexto e principais informações sobre a indústria são apresentadas e detalhadas na seção 2. *Referencial Teórico* - entretanto, é necessário adiantar a justificativa pela seleção da indústria em questão, que é fundamentada em dois principais pontos: (i) O primeiro é o fato da indústria musical ser altamente digitalizada no mundo moderno, alvo de discussão na próxima seção, e fator atraente para a aplicação de conceitos de OSINT em análise de indústrias. (ii) O segundo fator, ainda mais importante, diz respeito à relevância do trabalho para o meio acadêmico, que além de fortalecer a base de conhecimento prático acerca da aplicação de inteligência em análises de indústrias, também promove o desenvolvimento de novas informações no meio musical através dos resultados práticos obtidos no final da pesquisa.

Por fim, o presente artigo foi estruturado em cinco seções. Após a introdução do contexto e dos objetivos da pesquisa – apresentados na seção 1. *Introdução* – é feita uma discussão bibliográfica com o intuito de revisar e definir os principais conceitos acadêmicos que dão fundamento ao estudo. A terceira seção é caracterizada por definir questões relacionadas ao método de pesquisa utilizado, assim como as diferentes etapas da esquemática criada como metodologia do trabalho. A seção quatro e cinco abordam, respectivamente, os resultados obtidos a partir das etapas da metodologia e as conclusões finais acerca do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo da seção 2. *Referencial Teórico* é introduzir conceitos, métodos e informações com base na literatura a fim de apresentar o embasamento teórico utilizado para o trabalho, assim como fornecer os conhecimentos necessários para a compreensão do mesmo. Sendo assim, o referencial teórico foi dividido em três subseções: (2.1) *Indústria da Música*, (2.2) *Ecossistema de Negócios* e (2.3) *Inteligência, Fontes de Informação e OSINT*. A seguir serão detalhados os objetivos e principais tópicos discutidos em cada subseção:

(2.1) Indústria da Música: Será introduzido como a *Indústria da Música no Brasil* é atualmente definida e caracterizada, assim principais fatores econômicos nacionais e globais.

(2.2) Ecossistema de Negócios: Serão apresentados conceitos de estratégia organizacional e ambiente externo de empresas, também denominado de *Ecossistema de Negócios*. Além disso, estudos e metodologias voltadas para a análise de ambientes externos são apresentadas.

(2.3) Inteligência, Fontes de Informação e OSINT: Uma discussão mais detalhada acerca de *Inteligência* é realizada, apresentando tópicos sobre a utilização de dados proveniente de fontes de informações disponíveis de forma pública no processo de inteligência.

2.1. Indústria da Música

A indústria da música possui seus fundamentos traçados no século quatorze, quando músicos se tornaram profissionais salarizados de cortes nobres e iniciaram o que depois passou a ser conhecido como o *Show Business*, ou indústria da música ao vivo (ATTALI, 1977). Apesar de ter seu início há mais de sete séculos, é possível dizer que a indústria da música passou por suas maiores modificações nas últimas décadas: Em 1982 a indústria da música já estava em alta com a utilização de tecnologias para gravar e reproduzir música, sendo este o ano em que o primeiro áudio digital em CD foi comercializado, impulsionando ainda mais o comércio. Neste momento, a indústria fonográfica começou a se consolidar principalmente através da distribuição de música intermediada por suportes físicos como os CDs e DVDs, ao invés dos eventos de música ao vivo (SANDULLI, 2007).

Entretanto, a emergência de novas tecnologias digitais desde a década de 90 teve impactos tremendos no mundo cultural em geral, e na indústria da música em particular (VAZQUEZ 2017). Em 1997 deu-se início à um novo processo de reconfiguração da indústria da música mundial. A proliferação das tecnologias digitais tornou a música onipresente, trilha sonora do dia-a-dia, fruída em dispositivos portáteis e nos meios de comunicação tradicionais. 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 *commodities* culturais (KISCHINHEVSKY & HERSHMANN, 2011). A música foi ganhando assim, ao longo do tempo, formas distintas: começou como sendo apenas uma experiência (ex.: concertos), passou a ser também um artefato (ex.: partituras, CD) e culminou sendo informação (ex.: ficheiros MP3) (HUGHES & LANG, 2003).

Atualmente, a da música moderna é fundamentada por três segmentos principais: De acordo com Salazar (2015), ‘a indústria da música é um gênero do qual fazem parte três espécies: a) *Show Business* (o mercado da música ao vivo); b) *Indústria Fonográfica* (o mercado da música gravada); c) *Direito Autoral* (o mercado da obra musical). O *show business* diz respeito à cadeia produtiva que gira em torno da apresentação musical e do artista. Já a indústria fonográfica envolve a distribuição (física ou digital) de fonogramas e videofonogramas para o comércio atacadista e o comércio varejista, ou diretamente para o público. E o direito autoral abrange a exploração econômica dos direitos de autor e dos que lhe são conexos.

A partir da compreensão dos três pilares da indústria da música, é importante caracterizar fatores econômicos e a estrutura de receitas da mesma, a fim de compreender as dinâmicas de mercado existentes. As principais referências identificadas ao revisar a bibliografia apontaram quatro diferentes relatórios de organizações responsáveis por fornecer análises e dados econômicos consolidados com alto nível de detalhamento sobre a indústria da música. A *Figura 1* apresenta os relatórios mencionados assim como seu ano de publicação, região geográfica abordada e período analisado nos dados consolidados, assim como os segmentos da indústria da música abordado por cada referência.

:: REFERÊNCIAS DE DADOS ECONÔMICOS DA INDÚSTRIA DA MÚSICA ::						
ENTIDADE	SIGLA	RELATÓRIO	ANO PUBLICAÇÃO	NÍVEL DOS DADOS	ANO DADOS CONSOLIDADOS	INDÚSTRIAS CONSIDERADAS
International Federation of the Phonographic Industry	IFPI	Global Music Report 2019	2019	GLOBAL	2018	Indústria Fonográfica e dos Direitos Autorais
PricewaterhouseCoopers	PWC	Global Media and Entertainment Outlook 2019-2023	2019	GLOBAL	2018	Indústria do Show Business
Pró-Música Brasil	PMB	Mercado Fonográfico Mundial e Brasileiro em 2018	2019	NACIONAL	2018	Indústria Fonográfica e dos Direitos Autorais
IQ Magazine	IQ	International Ticketing Yearbook 2018	2018	NACIONAL	2018	Indústria do Show Business

Figura 1 – Relatórios de indústria selecionados como referências para fatores econômicos.

Conforme demonstrado na figura 1, os quatro relatórios proporcionam uma visão econômica geral da indústria da música, visto consolidam informações referentes aos três pilares da indústria tanto no aspecto global quanto nacional. Sendo assim, as principais contribuições extraídas de cada referência são discutidas a seguir, divididas em duas partes: Primeiro, são abordados ambos os relatórios referentes à *Indústria Fonográfica* e dos

Direitos Autorais. Em seguida, são discutidas as informações levantadas a partir das referências sobre a indústria do *Show Business*.

De acordo com o relatório nacional anual da *Federação Internacional da Indústria Fonográfica* (IFPI) a indústria da música atingiu um faturamento de \$19,1 bilhões de dólares globalmente em 2018, crescendo 9,7% em comparação com o ano anterior. O estudo desenvolvido utiliza dados de mais de 50 países e contabiliza receitas referentes à *Indústria Fonográfica* e dos *Direitos Autorais*, desconsiderando o segmento do *Show Business* (IFPI, 2019). Além disso, no formato atual de divulgação de estatísticas do IFPI a estrutura de receitas é contabilizada através de quatro correntes distintas:

1. **Formato Digital:** Faturamento gerado através da distribuição de músicas e vídeos musicais em formatos digitais. Essa categoria é subdividida em (i) *streaming* de vídeo, *streaming* de música (tanto em formatos gratuitos, através de propagandas, quanto pagos), *downloads* e outros tipos de mídias digitais.
2. **Formato Físico:** Faturamento gerado através da venda de música em formatos físicos como CDs, DVDs e discos de vinil.
3. **Sincronização:** Receitas provenientes da utilização de músicas em propagandas, filmes, videogames e outras obras audiovisuais.
4. **Execução Pública:** *Royalties* de performance recebidos pela execução pública de músicas gravadas em rádios, programas de televisão ou eventos ao vivo.

Com relação ao cenário nacional, a *Pró-Música Brasil* (PMB) - associação de produtores fonográficos que integra as maiores instituições fonográficas do país - fornece relatórios anuais acerca do panorama nacional da indústria da música, utilizando o mesmo formato de estrutura de receitas definido pelo IFPI. Em 2018, a *Indústria da Música no Brasil* atingiu um faturamento de \$298,8 milhões de dólares - 15.4% de crescimento com relação ao ano anterior – posicionando a indústria nacional como a décima maior do mundo (PMB, 2019). A Figura 2, demonstrada a seguir, apresenta um gráfico comparando os valores brutos em dólares da *Indústria Fonográfica* e dos *Direitos Autorais* no Brasil e no mundo, de acordo com os diferentes canais da estrutura de receitas.

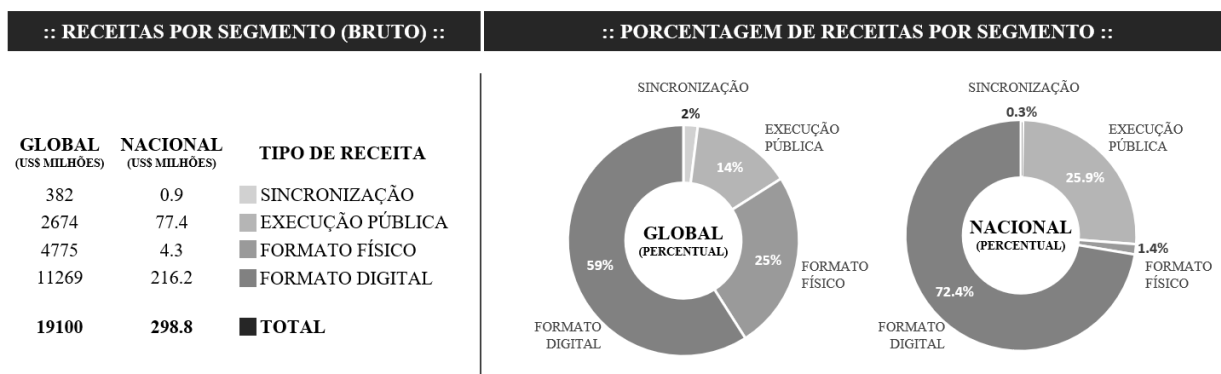


Figura 2 – Estrutura de receitas (bruto e percentual) da Indústria Fonográfica e dos Direitos Autorais.

Algumas observações importantes com relação aos dados fornecidos pelo IFPI (2019) e PMB (2019) são necessárias: Primeiro, os dados demonstram como o meio digital é dominante na *Indústria Fonográfica* e dos *Direitos Autorais*, representando aproximadamente 59% do faturamento mundial e, de forma ainda mais expressiva, 72% das receitas nacionais. Além disso, é notável o quanto inexpressivo o formato físico é no Brasil (1.4% das receitas totais) em comparação com o restante do mundo (25%). Por último, com relação ao Brasil, o relatório do PMB (2019) demonstra que o faturamento proveniente de plataformas de streaming com mensalidades representam 50.77% da indústria total, contra 37% em nível nacional. Tais informações auxiliam na compreensão do quanto o meio digital influenciou na indústria musical a partir da década de noventa, e o quanto continua a influenciar nos dias atuais.

As informações referentes à indústria da música ao vivo, ou *Show Business*, são apresentadas pelos relatórios da empresa de serviços profissionais *PricewaterhouseCoopers* (PWC, 2019) e pela revista *IQ Magazine* (IQ, 2018), fundada em 2004 como diário de notícias da Conferência Nacional de Música ao Vivo (ILMC). Assim como nos relatórios anteriores, as informações fornecidas no âmbito internacional e nacional, mais uma vez, demonstram uma mudança entre o panorama mundial e brasileiro. Enquanto que internacionalmente o a indústria do *Show Business* faturou em 2018 aproximadamente \$26.4 bilhões de dólares - 38% a mais do que os outros pilares da indústria da música – o Brasil gerou uma renda de \$133 milhões de dólares no mesmo período – menos da metade do arrecadado pela indústria Fonográfica e dos Direitos Autorais.

2.2. Ecossistema de Negócios

Estratégia é a arte de planejar e colocar o plano em ação, voltada à alcançar ou manter posições favoráveis a futuras ações táticas sobre um objetivo. Ou seja, é o panorama geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão (RIBEIRO, 2008). Já para Chiavenato (2014), ‘a estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo’. No campo de conhecimento relacionado à estratégia, no entanto, existem diversas concepções teóricas e definições de estratégia organizacional. Dessa forma, apesar de a maior parte dos autores concordar que estratégias adequadas podem contribuir para a prosperidade das empresas, não existe uma definição comum do termo estratégia, muito menos o que é uma estratégia apropriada ou como chegar a ela (BARNEY & HESTERLY, 2007).

Nota-se, portanto, que o termo estratégia é extremamente amplo e cativante. Dentro do mundo corporativo, a Administração Estratégica é uma das disciplinas do campo da Administração de maior destaque e relevância (CAMARGOS & DIAS, 2013). Administração Estratégica (AE) é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente (CERTO & PETER, 1993). Para Rhoden (2000), a AE envolve o processo ativo de formação explícita de estratégias e o acompanhamento de suas respectivas implementações. Gonçalves (2001) explica que a Administração Estratégica emergiu como uma parte do Planejamento Estratégico, apesar deste já ser englobado como um dos seus principais instrumentos. Conforme Müller (2003), ‘Planejamento Estratégico (PE) é o procedimento sistemático de gestão empreendedora que baseia a estratégia futura da empresa num exame de alternativas novas, enquanto Administração Estratégica é definida como o processo de gestão do relacionamento de uma empresa com seu ambiente’. O autor prossegue observando que nota-se nas definições de PE, uma ênfase em descobrir uma forma adequada de relação empresa-meio; Já nas definições de Administração Estratégica, a inclusão de novas variáveis e um deslocamento para a implantação do plano (MÜLLER, 2003).

Entretanto, independente das definições e diferenças conceituais entre PE e AE, ambos conceitos na literatura apresentam uma recorrente atenção e importância destinada à necessidade das empresas em compreenderem e se adaptarem às mudanças nos ambientes e contextos em que estas estão inseridas. Com relação ao contexto organizacional, Varum e Melo (2010) sintetizam que as mudanças no ambiente de negócios compelem os empreendimentos a se adaptarem constantemente às novas realidades, conceitos, produtos e

tecnologias. A partir dos estudos do ambiente externo, as empresas buscam identificar fontes de vantagem competitiva sustentável, numa perspectiva de longo prazo (ROEDEL, 2002). Além disso, a importância em compreender o ambiente externo não é fundamentada somente por opiniões, estudos como Montgomery e Weinberg (1998) e Choo (2001) já observaram que o processo de planejamento estratégico é beneficiado pela qualidade e eficácia do processo de coleta de informações sobre o ambiente. Sobre este tópico, Teece (2014) conclui que as organizações devem alocar recursos para desenvolvimento dessa capacidade interna de escanear e explorar o seu ambiente externo, bem como se reconfigurar a partir dele, de maneira que consiga atingir seus objetivos.

Diversas propostas de conceitos que definissem quais fatores e atores devem ser considerados ao analisar o ambiente externo de uma organização foram feitas por diferentes autores: Fahey (1999) oferece uma visão restrita a respeito do ambiente competitivo, descrevendo-o como “A arena onde o jogo é jogado”. Em sua análise o autor sugere que esta arena é composta por consumidores, canais de distribuição, fornecedores, instituições e geografia. Davenport (1998) afirma que ‘o ambiente exterior consiste de informações sobre três tópicos essenciais: mercados e negócios em geral, mercados tecnológicos e mercados da informação’. Uma contribuição muito importante, e extremamente influente no ambiente acadêmico, foi fornecida por Freeman (1984) ao definir o ambiente externo como um ecossistema formado por *stakeholders*, sendo estes classificados como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar, ou ser afetado pelas realizações da organização. A contribuição de Freeman na análise de *stakeholders* se diferencia em relação das demais por propor um conceito simples que possa ser aplicado à qualquer caso, fornecendo uma perspectiva global da teia de relações que envolve diferentes organizações.

De forma análoga à terminologia de ‘*Ambiente Externo*’, o termo ‘*Ecossistema de Negócios*’ também é utilizado para definir o ambiente em que uma organização está inserida. Para Peltoniemi e Vouri (2004), ecossistema de negócios consiste em uma estrutura dinâmica formada por populações de organizações interconectadas. Essas organizações podem ser empresas pequenas, corporações grandes, universidades, centros de pesquisa, organizações públicas, assim como diversas outras possíveis classificações - variando de empresa para empresa.

Nota-se no ecossistema de negócios um fundamento em ecologia, descrevendo o ambiente organizacional como um ecossistema composto por diferentes segmentos de nichos com populações distintas. Em função da dinamicidade e abrangência proposta pela definição de ‘*Ecossistema de Negócios*’, o mesmo foi selecionado a fim de conceituar o ambiente

externo de uma organização. Consequentemente, ‘*Ecosystema Industrial*’ – ou ‘*Ecosystema da Indústria*’ - para descrever o ambiente de uma indústria como um todo. Apesar disso, a contribuição de Freeman acerca da utilização do conceito de *stakeholders* na identificação dos agentes presentes no ambiente de uma organização também será utilizada de forma mais prática a fim de identificar quais entidades existem em um determinado ecossistema.

Após apresentar diferentes formas de conceituar o ambiente de uma organização, torna-se necessário aprofundar a discussão ao abordar métodos mais objetivos que procurem definir de fato quem são os agentes - ou atores - existentes no ambiente externo das organizações. Lesca (2003) considera que os atores externos não devem ser atores estáticos, como um setor, por exemplo, e sim atores identificáveis e nomináveis (como a empresa X, por exemplo). Esta perspectiva, no entanto, pode ser considerada limitada, visto que aspectos importantes, porém ‘*estáticos*’ - como fatores geográficos, econômicos e tecnológicos - são desconsiderados. Neste âmbito, De Wit e Meyer (2004) diferenciaram atores estáticos, operando dentro das indústrias, de atores contextuais, relacionados à fatores macro ambientais também importantes de serem analisados. Uma das maiores contribuições para a análise dos atores contextuais, ou fatores macro ambientais, é o método STEEP. A sigla do método é utilizada para descrever os fatores Sociais, Tecnológicos, Econômicos, Ambientais (do inglês *Environmental*) e Políticos que permeiam o ambiente das organizações (COMAI & MILLÁN, 2006).

Existem, na verdade, diversas variações da análise STEEP, e que a análise em si trata-se de uma ferramenta genérica para identificar fatores que podem afetar uma organização. As diferentes variações da análise STEEP possuem o mesmo objetivo, alterando a forma como definem e classificam os fatores macro ambientais. Exemplos de variações do método incluem a análise PESTEL/PESTLE (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal), PESTLIED (incluindo os fatores Internacional e Demográfico à análise PESTEL), STEEPL, entre outros (MALIKI & JAHIRIN, 2012). Sendo assim, o presente estudo preocupou-se em selecionar uma definição padrão para conceituar os fatores macro ambientais considerados pelo mesmo. Utilizando como referência o conceito proposto por Szigeti, Messaadia e Majumbar (2011), considerando os fatores macro ambientais através da sigla STEEP como:

:: FATORES MACRO AMBIENTAIS - FATORES STEEP ::		
FATOR	DEFINIÇÃO	
(S)	SOCIAL	Fatores sociais, demográficos e culturais, representando características e mudanças sociais da população.
(T)	TECNOLÓGICO	Desenvolvimentos tecnológicos que possam afetar os recursos, produto ou mercado da organização.
(E)	ECONÔMICO	Fatores econômicos que caracterizem a economia e identifiquem sinais mudanças macroeconômicas.
(E)	AMBIENTAL	Fatores ambientais decorrentes de impactos ambientais e mudanças nos recursos da organização.
(P)	POLÍTICO	Fatores políticos referentes às leis e programas governamentais que possam impactar o negócio.

Figura 3 – Conceitos definidos para fatores macro ambientais da análise STEEP.

Apesar de expressivamente importantes de serem analisados, os fatores macro ambientais compreendem somente aspectos gerais relacionados ao ecossistema de negócios de uma organização, ao passo que o conceito de *stakeholders* de Freeman - eficiente na conceitualização de quais tipos de entidades devem ser consideradas no ambiente externo – também pode ser considerado restrito ao não auxiliar de forma objetiva na identificação de tais entidades. Assim, percebe-se que há a necessidade de buscar na literatura alguma metodologia mais objetivas e práticas a fim de mapear e identificar os atores efetivamente envolvidos no ecossistema de negócios. Para isso, foi selecionada como referência uma metodologia fundamentada na conciliação entre métodos de diferentes autores, consolidando as principais considerações e observações de cada em uma proposta final. A esquemática selecionada, apresentada a seguir, foi proposta por Comai e Millán (2006) para ser aplicada de forma genérica no mapeamento de ambientes externos de organizações, assim como na compreensão dos diferentes atores e fatores que permeiam o ecossistema.

De acordo com Comai e Millán (2006), o objetivo do modelo desenvolvido pelos autores é ‘reunir todos os componentes de um negócio ou indústria necessários para a realização de uma avaliação aprofundada do ambiente externo da mesma’. Além disso, os mesmos também afirmam que o *framework* proposto fornece uma visão global de um negócio ou indústria (COMAI & MILLÁN, 2006).

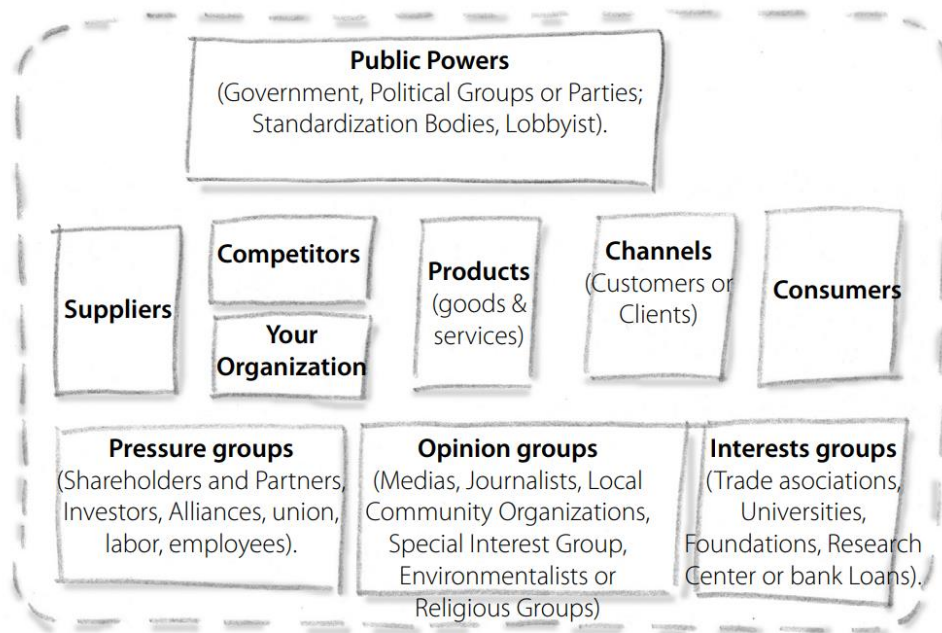


Figura 4 – Esquemática de mapeamento de ambientes proposta por Comai e Millán (2006).

Para criar o modelo, os autores iniciaram revisando a literatura a fim de compreender a perspectiva de diferentes referências a respeito de quais agentes devem ser considerados para realizar uma análise estratégica sobre alguma organização. A partir disso, eles desenvolveram uma tabela com as principais contribuições e observações de cada obra a respeito do assunto, classificando os diferentes agentes considerados de acordo com uma classificação proposta por De Wit e Meyer (2004). A classificação proposta por De Wit e Meyer (2004) divide os agentes, ou *stakeholders*, presentes no ambiente de uma organização em oito grupos distintos, de acordo com características inerentes as atividades dos agentes, como, por exemplo, fornecedores, consumidores, agentes internos e externos a indústria, assim como diferentes fatores macro ambientais. Por fim, Comai e Millán (2006) realizam algumas modificações às classificações de De Wit e Meyer (2004) a fim de montar seu modelo final. O modelo desenvolvido, apresentado na *Figura 4*, é caracterizado por considerar dez segmentos, representando fatores macro ambientais que afetam o ambiente, a cadeia produtiva relacionada à organização analisada, assim como grupos de pressão, opinião e interesse também envolvidos no processo de desenvolvimento e mudança da indústria.

2.3. Inteligência, Fontes de Informação e *Open-source Intelligence*

Uma vez estabelecido o cenário competitivo atual caracterizado pela crescente demanda por tecnologias, métodos e sistemas que possam auxiliar a estratégia corporativa na

compreensão do ambiente - ou ecossistema – de negócios, torna-se necessário iniciar uma discussão sobre a área de conhecimento responsável por auxiliar a gestão na compreensão de seus ambientes. A Inteligência é definida como sendo um processo cujas atividades de vigília são coordenadas para monitorar partes específicas do ambiente externo (GILAD, 1989). Para Dishman e Calof (2008), um processo que envolva a coleta, análise e comunicação de informações ambientais é essencial no auxílio das tomadas de decisões estratégicas.

Entretanto, o conceito de inteligência não é unanimidade entre pesquisadores. Rios, Strauss e Janissek-Muniz (2011) apontam que há, pelo menos, seis entendimentos do termo Inteligência: *Empresarial*, *Competitiva*, de *Negócio* ou *Business Intelligence*, bem como a *Inteligência Estratégica Empresarial*, *Organizacional* e *Antecipativa*. Liebowitz (2006), de forma humorada, caracteriza o contexto de inteligência empresarial através do termo ‘*Intelligentsia Gallore*’, afirmando que atualmente existem mais variações e diferentes aplicações do tema do que é possível imaginar. Para este estudo, entretanto, procura-se aprofundar a discussão referente aos conceitos de ‘Inteligência de Negócios’ e ‘Inteligência Competitiva’, comumente mais utilizados ao tratar de inteligência empresarial.

Numa abordagem tecnológica, *Inteligência de Negócios (BI)* é entendida como um conjunto de ferramentas que apoia o armazenamento e análise de informação. O foco não está no próprio processo, mas nas tecnologias que permitem a gravação, a recuperação, a manipulação e a análise da informação (RIOS, STRAUSS & JANISSEK-MUNIZ, 2011). Para Petrini, Freitas e Pozzebon (2006), numa abordagem administrativa, inteligência de negócios pode ser definida como um processo em que os dados internos e externos da empresa são integrados para gerar informação pertinente para o processo de tomada de decisão.

Para Kahaner (1996), *Inteligência Competitiva (IC)* é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa. O autor afirma que inteligência é uma coleção de informações filtradas, destiladas e analisadas. A informação é transformada em algo que possa ser acionável. Vieira e Oliveira (2006) afirmam que IC procura levantar questões relacionadas à análise da concorrência, com o intuito de gerar conhecimento ou variáveis para favorecer a tomada de decisão com foco em expansão de mercado e lucro.

No Brasil, segundo Souza (2012), muitas empresas acabam falindo por equívocos de gestão no planejamento estratégico e por não terem um setor voltado para inteligência ou, ainda, mesmo que já se observe nas organizações um número crescente de profissionais voltados para a área de inteligência, estes ainda têm dificuldades de delimitar as verdadeiras

atribuições da área bem como alcançarem um nível estratégico de análise, permanecendo em níveis táticos. De acordo com Vaitsman (2001) para tomar decisões baseadas em informação é necessário primeiro identificar o que é relevante, as melhores fontes, e também o que pode ser eliminado. Para identificar o que é relevante, ou quais as melhores fontes para o processo de inteligência, é necessário abordar outra área de conhecimento, voltada ao estudo das diferentes fontes de informações que podem ser utilizadas.

Antes de discutir a respeito de *Fontes de Informação*, no entanto, é necessário realizar uma observação a respeito das diferenças conceituais entre alguns termos importantes. O termo ‘*Dado*’ pode ser entendido como um elemento da informação (um conjunto de letras ou dígitos) que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado intrínseco (BIO, 1991). Ou seja, dado não é informação. Conforme afirma Choo (2003) ‘a informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada’. De forma mais prática, a informação é obtida através de um processo de transformação dos dados, tornando-os práticos de compreensão (STAIR & REYNOLDS, 1999). Inteligência, assim, pode ser vista como o processo onde se captura dados, processando-os em informação a fim de repassar internamente aos tomadores de decisões.

De acordo com Cunha (2001), *Fontes de Informação (FI)* é um conceito muito amplo, pois podem abranger manuscritos e publicações impressas, além de objetos, como amostras minerais, obras de arte ou até peças museológicas. A categorização das fontes de informação permite compreender a dimensão de cada uma diante de sua função, ou seja, as fontes primárias exprimem a interferência direta do autor; as fontes secundárias facilitam o uso do conhecimento das fontes primárias, e as fontes terciárias possibilitam que as fontes primárias e secundárias sejam encontradas (PACHECO & VALENTIM, 2010).

Entretanto, diversos modelos propostos para analisar fontes de informação tornaram-se, de certa forma, obsoletos, devido a mudança gerada pelos avanços tecnológicos. Para Lana (2011), com as novas tecnologias e os recursos proporcionados por elas tomando forma velozmente, a capacidade de colher informações é, hoje, um desafio maior do que em qualquer outra época. A arquitetura *web* começou a se popularizar como fonte de informação em meados da década de 1990 (HYLAND, 2010), o pressuposto básico por trás da *web de dados* diz que a utilidade e o valor desses dados aumentam a medida que forem acessados e recombinaos uns aos outros (HEATH & BIZER, 2011). Como o passar do tempo, e o crescimento da popularização da *web*, cada vez mais organizações e indivíduos passaram a publicar em sites, desde páginas institucionais até serviços de comércio eletrônico e

relacionamento com clientes e fornecedores. A web forma um ecossistema mundial gigante que consiste em bilhões de declarações em formatos estruturados provenientes de várias fontes, cobrindo temas dos mais variados domínios.

Dessa forma, existe agora uma ampla gama de informações disponíveis para acesso através da *Internet*, e estas informações podem ser usadas para alavancar a competitividade das organizações. Contudo, os dados disponibilizados costumam ser publicados de maneira não estruturada, fragmentada e em diferentes formatos. Assim, o conteúdo apresenta problemas de ambiguidade e heterogeneidade, restringindo a tarefa de recuperação de informação e fazendo da captura de conhecimento e seu reuso uma atividade particularmente difícil (VANDER WAL, 2007)

A partir da compreensão de Inteligência Competitiva e Fontes de Informação, faz-se necessário abrir uma breve discussão acerca do ramo da inteligência responsável pela coleta de dados abertos da *internet* com o objetivo de auxiliar na identificação de informações que auxiliem na descoberta de oportunidades e ameaças. *Open-source Intelligence*, ou OSINT, trata-se da inteligência sintetizada através de dados disponíveis de forma aberta e pública, na maioria das vezes proveniente da *internet* (HOBBS, MORAN & SALISBURY, 2014). Segundo a definição da *Open Knowledge Foundation*, dados são abertos quando qualquer pessoa pode livremente usá-los, reutilizá-los e redistribuí-los, estando sujeito a, no máximo, a exigência de creditar a sua autoria e compartilhar-los pela mesma licença. Entretanto, OSINT não trata apenas de dados coletados da *internet*, podendo incluir informações adquiridas a partir de rádios, televisões, jornais impressos, bancos de dados comerciais e até mesmo *CD-ROMs* (OKFN, 2019).

A ascensão da *Open-source Intelligence* é ocasionada pelo aumento da variedade, volume e disponibilidade de dados abertos. Nos últimos anos a publicação de dados abertos registrou um enorme crescimento, uma vez que a presença digital da população aumenta, assim como organizações públicas e privadas publicam de forma aberta informações de diferentes domínios para estabelecer uma construção coletiva de conhecimento (BERNERS-LEE, 2007). Houve uma mudança profunda na forma como dados são coletados, armazenados e disseminados devido aos avanços digitais da *Internet*, ocasionando no crescimento do interesse pela área. A importância de OSINT, de acordo com Young (2016), é a facilidade com que é possível obter um alto volume de dados e informações a baixo custo para auxiliar na tomada de decisões estratégicas. Além disso, dados obtidos a partir de OSINT tendem a ser mais atualizados, por vezes em tempo real, sobre dinâmicas existentes que não seria possíveis de serem identificadas através de fontes de informações tradicionais.

O autor conclui que em qualquer operação técnica de inteligência, de organizações privadas ou públicas, podem ser beneficiadas ao incorporar *Open-source Intelligence* em seus processos originais (YOUNG, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após o estabelecimento da base teórica responsável pela fundamentação do trabalho (*seção 2. Referencial Teórico*), torna-se necessário apresentar e caracterizar os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento do estudo. Sendo assim, a presente seção foi dividida em duas partes: A primeira, (3.1.) *Caracterização do Método de Pesquisa* - é responsável por discutir as diferentes maneiras como a pesquisa é classificada e definida de acordo com a literatura. Em seguida, na subseção (3.2.) *Caracterização do Método de Trabalho*, a sistemática utilizada como método de trabalho é apresentada e descrita.

Contudo, antes de adentrar na metodologia, é importante ressaltar que o termo *método* - do grego *me'thodos*; significa, literalmente, 'caminho para chegara um fim' - portanto, *método* é o caminho em direção a um objetivo (GERHARDT & SILVEIRA, 2009). Sendo assim, conclui-se que o método detalhado a seguir é o caminho adotado para atingir os principais objetivos de pesquisa, definidos na introdução do trabalho (*seção 1. Introdução*).

3.1. Caracterização do Método de Pesquisa

Silva e Menezes (2005) classificam a pesquisa segundo sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (quantitativa e qualitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos. Esta pesquisa caracteriza-se em sua natureza como aplicada, tendo por objetivo gerar conhecimentos práticos e dirigidos à solução de um problema específico (MARCONI & LAKATOS, 2002). No que se refere à abordagem do problema, esta pode ser definida essencialmente como qualitativa, preocupando-se principalmente no desenvolvimento e aplicação de um modelo para mapear e analisar indústrias. Entretanto, a pesquisa também possui caráter quantitativo à medida que coleta, armazena e manipula dados por meio de métodos estatísticos a fim de quantificar os resultados obtidos (SILVA & MENEZES, 2005). Os objetivos, por sua vez, são classificados predominantemente como pesquisa exploratória, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito, através de levantamento bibliográfico e discussões realizadas. Além de objetivos exploratórios, os mesmos também possuem um viés descritivo, à medida que a aplicação do modelo desenvolvido envolve descrever os fatos e fenômenos da indústria estudada (GIL, 2008).

Por último, quanto ao procedimento técnico, o trabalho é caracterizado como uma pesquisa-ação, pois serão aplicados os conceitos referenciados para a observação de sua efetividade prática. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa (FONSECA, 2002).

3.2. Caracterização do Método de Trabalho

Com relação ao método de trabalho adotado, o mesmo foi estruturado em de três principais partes, denominadas de *macro etapas*, que por sua vez são divididas em diferentes passos, denominados *etapas*. A seguir, as três grandes *macro etapas* - executadas de forma sequencial - são apresentadas e seus principais objetivos detalhados:

Macro etapa 1 - Modelo genérico & Mapa da indústria: A primeira *macro etapa* possui como principal objetivo gerar o *mapa* da '*Indústria da Música no Brasil*'. O mapa é criado a partir da aplicação do modelo adaptado de Comai e Millán (2006) para análise de indústrias, utilizando como base referencial informações provenientes de pesquisas, estudos e outras fontes bibliográficas levantadas.

Macro etapa 2 - Avaliação de inteligência & Coleta de dados: A segunda *macro etapa* é desenvolvida com o objetivo de realizar uma avaliação de inteligência que possibilite uma compreensão mais detalhada acerca da indústria estudada. A avaliação de inteligência busca identificar e selecionar fontes de informações (e métricas) disponíveis de forma aberta na *Internet* e, em seguida, um *software* é desenvolvido para coletar e armazenar as métricas selecionadas.

Macro etapa 3 - Análise de dados & Resultados finais: A terceira e última *macro etapa* é realizada a fim de analisar o banco de dados gerado na *etapa* anterior e consolidar os resultados finais da pesquisa.

Com o intuito de facilitar a compreensão do método de trabalho, a *Figura 5* representa de forma visual a esquemática utilizada, sinalizando as diferentes *macro etapas*, *etapas* e seus principais *objetivos*. Em seguida, uma discussão mais aprofundada acerca do método de trabalho é apresentada, detalhando as ações desenvolvidas em cada *etapa*,

discutindo como as mesmas se inter-relacionam, assim como os *outputs* gerados como resultados.

N	MACRO ETAPA	ETAPA	OBJETIVO
(1)	MODELO GENÉRICO & MAPA DA INDÚSTRIA	(1.1) Desenvolvimento de modelo genérico para análise de indústrias	Desenvolver modelo genérico - adaptado do método selecionado de Comai & Millán (2016) - para nortear análises de indústrias.
		(1.2) Levantamento bibliográfico	Realizar levantamento de pesquisas, estudos e demais fontes bibliográficas acerca da 'Indústria da Música no Brasil'.
		(1.3) Elaboração de mapa da 'Indústria da Música no Brasil'	Utilizar informações levantadas na etapa (1.2) e, através do modelo desenvolvido na etapa (1.1), elaborar mapa da indústria da música.
(2)	AVALIAÇÃO DE INTELIGÊNCIA & COLETA DE DADOS	(2.1) Estabelecimento de perguntas-chave	Estabelecer perguntas-chave a respeito do mapa elaborado na etapa (1.3) com o objetivo de direcionar estudo detalhado da indústria.
		(2.2) Avaliação de inteligência	Aplicar conceitos de Open-source Intelligence (OSINT) para avaliar e selecionar métricas/variáveis digitais a serem coletadas.
		(2.3) Coleta de dados	Coletar e armazenar dados indicados na etapa (2.2) através de software de coleta e armazenamento de dados da internet.
(3)	ANÁLISE DE DADOS & RESULTADOS FINAIS	(3.1) Análise de dados	Analisar banco de dados indicados na etapa (2.3) através de software de coleta e armazenamento de dados da internet.
		(3.2) Consolidação de respostas para perguntas-chave	Consolidar respostas finais para perguntas-chave a partir de resultados das análises realizadas na etapa (3.1).
		(3.3) Resultados finais	Realizar discussão a cerca dos resultados finais atingidos com a análise de dados.

Figura 5 – Esquemática utilizada como método de trabalho.

(3.2.1) MACRO ETAPA 1 - Modelo genérico & Mapa da indústria:

Uma vez que o principal objetivo da primeira *macro etapa* é gerar o *mapa* da 'Indústria da Música no Brasil'. O desenvolvimento do *mapa* se dá através de três *etapas*: Primeiro (*Etapa 1.1*), o modelo de Comai e Millán (2006) – originalmente criado para analisar o ambiente externo de organizações - é adaptado a fim de ser utilizado em análises de indústrias. Em seguida (*Etapa 2.2*), é realizado um levantamento bibliográfico sobre a indústria da música global e nacional, buscando identificar obras e referências sobre a mesma. Por último (*Etapa 1.3*), o modelo adaptado criado na *Etapa 1.1* é aplicado utilizando como base as informações coletadas na *Etapa 1.2*, gerando, como resultado, o *mapa* da 'Indústria da Música no Brasil'. Espera-se, assim, que o *mapa* gerado como resultado da *macro etapa* possibilite uma visão holística dos atores e fatores existentes na indústria. A seguir, os passos que constituem a primeira *macro etapa* são apresentados detalhadamente:

ETAPA 1.1 - Desenvolvimento de modelo genérico para análise de indústrias: O desenvolvimento do modelo genérico inicia a partir de uma revisão do método proposto por

Comai e Millán (2006), resultando em uma discussão sobre os principais benefícios e restrições existentes ao aplicar o método em análises de indústrias. A partir das restrições analisadas, modificações pontuais são propostas ao método original através de conceitos de outros autores da literatura. Por fim, o modelo genérico adaptado final criado para nortear análises de indústrias é apresentado e detalhado.

ETAPA 1.2 - Levantamento bibliográfico: O segundo *passo* é caracterizado pela realização de um levantamento da bibliografia existente sobre a indústria da música, através da coleta e análise de pesquisas, estudos e outras fontes bibliográficas. O foco do levantamento é identificar obras recentes a nível global e nacional de cunho prático que tenham por objetivo explicar a estrutura e as dinâmicas da indústria da música, assim como identificar os agentes e fatores existentes que influenciam e são influenciados pela indústria. Após a consolidação da lista de obras selecionadas da literatura, uma tabela é elaborada indicando os segmentos de indústria abordados por cada referência, a fim de auxiliar o desenvolvimento do *mapa* realizado na etapa subsequente.

ETAPA 1.3 - Elaboração do mapa da ‘Indústria da Música no Brasil’: Em fim, o *mapa* da ‘Indústria da Música no Brasil’ é elaborado a partir da aplicação do modelo genérico adaptado final (gerado como *output* da *Etapa 1.1*) na base de informações coletadas através do levantamento bibliográfico realizado na *Etapa 1.2*. Para elaborar o *mapa* propriamente dito, contudo, uma metodologia similar à utilizada por Comai e Millán (2006) na elaboração do modelo proposto pelos autores é aplicada: Inicialmente, utilizando as principais conclusões extraídas da tabela consolidada de contribuições realizadas pelos diferentes autores analisados na *Etapa 1.2*, cria-se um modelo inicial da estrutura da indústria da música, indicando como os segmentos da indústria são caracterizados e subdivididos. Em seguida, uma lista para cada segmento da indústria é gerada identificando quais agentes e fatores são considerados pelos autores selecionados como mais relevantes para cada segmento. Por fim, utiliza-se a lista de agentes e fatores para consolidar o modelo final do *mapa* da ‘Indústria da Música no Brasil’.

(3.2.2) MACRO ETAPA 2 - Avaliação de inteligência & Coleta de dados:

Uma vez finalizado o *mapa* da ‘Indústria da Música no Brasil’ é possível ter uma referência visual da estrutura da indústria analisada, assim como dos fatores e agentes existentes que influenciam e inter-relacionam-se na mesma. Entretanto, é muito importante ressaltar que o *mapa* gerado como *output* da *macro etapa 1* é de certa forma superficial e possui algumas restrições - discutidas em detalhamento na seção 3. *Resultados*. Em função

disso, as principais motivações para a realização do presente estudo residem na intenção de utilizar técnicas de *Inteligência*, principalmente voltadas à análise de fontes de informações disponíveis de forma pública, com o objetivo de aprimorar e desenvolver um modelo de *mapa* da indústria que seja mais atualizado, detalhado e dinâmico – ou menos errado – possuindo um viés voltado à representar ao máximo a atual realidade da indústria analisada.

Sendo assim, objetivo da segunda *macro etapa* é aplicar os conceitos de *OSINT* a fim de realizar um estudo mais detalhado e abrir caminho para o desenvolvimento de um modelo aprimorado. O *output* final da segunda *macro etapa* é um banco de dados gerado através de métricas coletadas da *Internet* e, para atingir tais resultados, as atividades executadas foram divididas em três passos: Inicialmente (*Etapa 2.1*) o *mapa* da ‘*Indústria da Música no Brasil*’ é avaliado e os principais argumentos que levam às conclusões do *mapa* ser superficial e restrito são discutidos. Além disso, através das críticas levantadas, *perguntas-chave* são estabelecidas a fim de nortear o estudo detalhado que será desenvolvido. Em seguida (*Etapa 2.2*), uma avaliação de *Open-source Intelligence* é realizada com objetivo de estudar as métricas e fontes de informação disponíveis de forma pública na *web* e que possam ser coletadas e analisadas para responder as *perguntas-chave* estabelecidas anteriormente. Por último (*Etapa 2.3*), um *software* de coleta automatizada de dados da *Internet* é desenvolvido e as métricas indicadas na avaliação de inteligência são capturadas a fim de gerar um banco de dados final - *output* da segunda *macro etapa*.

ETAPA 2.1 – Estabelecimento de *perguntas-chave*: A primeira atividade realizada na segunda *macro etapa* inicia com uma avaliação do *mapa* da ‘*Indústria da Música no Brasil*’, desenvolvido com a finalidade de identificar as principais críticas e pontos de melhoria do modelo. Em seguida, o *feedback* obtido a partir da avaliação do *mapa* é transformado em *perguntas-chave*, estabelecidas com o intuito de nortear o processo de aprimoramento do modelo. O estabelecimento das *perguntas-chave* busca levantar questões inerentes ao funcionamento e às dinâmicas da indústria estudada, abordando os principais segmentos do modelo adaptado de Comai e Millán (2006). O *output* da *Etapa 2.1* é a lista de *perguntas-chave* estabelecidas.

ETAPA 2.2 – Avaliação de inteligência: O objetivo da *Etapa 2.2* é realizar uma avaliação de inteligência utilizando como base a lista de perguntas consolidada passo anterior. A avaliação de inteligência é fundamentada em técnicas de *Open-source Intelligence*. Tal linha de atuação consiste na captura de dados disponíveis de forma aberta. Visto isso, a realização da avaliação de inteligência consiste em identificar plataformas digitais, bancos de dados ou outras fontes de informação que possam fornecer dados úteis na resolução das *perguntas-*

chave estabelecidas. A partir do levantamento e análise das diferentes fontes de informação disponíveis, as plataformas finais a serem utilizadas como base de dados na pesquisa são selecionadas e inicia-se um *estudo detalhado* acerca das mesmas. O objetivo do *estudo detalhado* consiste na consolidação das métricas que devem ser coletadas de cada plataforma, ou seja, é desenvolvido um plano da estrutura do banco de dados a ser gerado na *etapa* subsequente.

ETAPA 2.3 – Coleta de dados: O último passo da segunda *macro etapa* consiste na realização da coleta de dados e desenvolvimento do base final a ser utilizada na *análise detalhada* da indústria da música. A coleta de dados, no entanto, é realizada de diferentes formas, envolvendo uma etapa inicial de coleta manual de dados e, após a programação de um *software*, utiliza-se os endereços eletrônicos (*links*) coletados manualmente da *web* a fim de extrair as variáveis desejadas de cada página. O processo utilizado na coleta de dados é apresentado em maior detalhamento a seguir:

- **(Sub etapa 1):** Primeiro, é realizada uma coleta manual com o objetivo de identificar e levantar diversas entidades - como organizações e indivíduos – e consolidar os diferentes links referentes às páginas das mesmas nas plataformas digitais selecionadas na *Etapa 2.1*. Além de coletar os *links* de cada entidade, as mesmas são classificadas de acordo com os *segmentos* de indústria definidos no mapa da indústria da música concretizado ao final da *Etapa 1.3*.
- **(Sub etapa 2):** Em seguida, um *software* desenvolvido utilizando a linguagem de programação *Python* é utilizado com a finalidade de coletar informações das plataformas digitais via *Application Program Interfaces* (APIs). APIs são rotinas e protocolos fornecidos pelas próprias plataformas para que terceiros possam coletar dados públicos disponibilizados nas mesmas.
- **(Sub etapa 3):** Por último, o *software* de captura de dados via APIs desenvolvido é utilizado para coletar de dados das plataformas digitais, gerando como *output* final da *Etapa 2.3* um banco de dados consolidado com as métricas selecionadas de cada plataforma para todas entidades identificadas e classificadas manualmente.

(3.2.3) MACRO ETAPA 3 - Análise de dados & Resultados finais:

A terceira macro etapa possui dois principais objetivos: O primeiro é voltado à analisar o banco de dados gerado como output da *Etapa 2.3* a fim de responder as *perguntas-chave* estabelecidas na *Etapa 2.1*. O segundo objetivo é relacionado à finalização do estudo

como um todo, procurando-se estabelecer as conclusões finais acerca dos resultados obtidos e apresentar o modelo final de mapa desenvolvido. A terceira macro etapa é subdividida em três passos a fim de atingir os objetivos estabelecidos:

ETAPA 3.1 – Análise de dados: A *Etapa 3.1* possui como principal objetivo desenvolver uma análise a partir da base de dados gerada como *output* da segunda *macro etapa*. São realizadas análises estatísticas básicas a fim de descrever as principais características da amostra utilizada.

ETAPA 3.2 – Consolidação de respostas para *perguntas-chave*: Após a análise dos dados, torna-se possível retornar às *perguntas-chave* estabelecidas na *Etapa 2.1* com o intuito de realizar uma discussão final e procurar responder as mesmas através dos resultados obtidos.

ETAPA 3.3 – Elaboração de *mapa detalhado da ‘Indústria do Hip-hop/Rap no Brasil’*: A última etapa da metodologia utilizada no presente estudo é voltada à apresentação do mapa final desenvolvido e avaliação dos resultados obtidos com a pesquisa.

4. RESULTADOS

A quarta seção possui como objetivo discutir e apresentar os principais resultados obtidos a partir da realização das etapas detalhadas na seção (3.) *Procedimentos Metodológicos*. Para isso, os resultados serão apresentados em subseções, seguindo a mesma ordem utilizada na caracterização do método de trabalho.

4.1. Macro etapa 01: Modelo Genérico & Mapa da Indústria

O objetivo da primeira *macro etapa* foi definido como desenvolver um *mapa* que caracterize a estrutura e organização da “*Indústria da Música no Brasil*”. Os resultados da *macro etapa* são apresentados de acordo com as três diferentes *etapas* que constituem a mesma, apresentados na *Figura 6*. Inicia-se a partir do desenvolvimento do modelo adaptado de Comai e Millán (2006), sendo prosseguido de um levantamento bibliográfico acerca da indústria da música e, por último, o modelo adaptado é aplicado utilizando como base as informações consolidadas do levantamento bibliográfico a fim de gerar o *mapa* da ‘*Indústria da Música no Brasil*’.

N	MACRO ETAPA	ETAPA	OBJETIVO
(1)	MODELO GENÉRICO & MAPA DA INDÚSTRIA	(1.1) Desenvolvimento de modelo genérico para análise de indústrias	Desenvolver modelo genérico - adaptado do método selecionado de Comai & Millán (2016) - para nortear análises de indústrias.
		(1.2) Levantamento bibliográfico	Realizar levantamento de pesquisas, estudos e demais fontes bibliográficas acerca da 'Indústria da Música no Brasil'.
		(1.3) Elaboração de mapa da 'Indústria da Música no Brasil'	Utilizar informações levantadas na etapa (1.2) e, através do modelo desenvolvido na etapa (1.1), elaborar mapa da indústria da música.

Figura 6 – Etapas e objetivos da macro etapa 1.

4.1.1. Desenvolvimento de modelo genérico para análise de indústrias:

A primeira atividade relacionada à *macro etapa* teve por objetivo desenvolver um modelo adaptado de Comai e Millán (2006) para orientar análises de indústrias. O desenvolvimento do modelo foi realizado através de uma revisão do método original criado pelos autores, a fim de justificar a necessidade de realizar adaptações no mesmo. Em seguida, modificações julgadas necessárias foram realizadas e justificadas através de uma breve discussão. Por último, é apresentado o modelo final adaptado gerado como *output* da *etapa*.

Com relação ao modelo proposto por Comai e Millán (2006) - detalhado na seção 2. *Referencial Teórico* - o mesmo é considerado de enorme utilidade uma vez possibilita a compreensão global da estrutura que permeia o ambiente de negócios de uma organização. Entretanto, é importante destacar que o *framework* possui como ponto de partida uma perspectiva organizacional, centrada no ponto de vista de uma organização, fornecendo como *output* um *mapa* dos atores e fatores passíveis de atenção que podem influenciar ou serem influenciados pela organização em questão. Ou seja, ao aplicar o método de Comai e Millán (2006) para empresas concorrentes dentro de uma mesma indústria, é esperado que os *mapas* resultantes variem, uma vez que apesar dividirem o mesmo mercado, organizações aparentemente similares podem possuir modelos de negócios, atividades e até mesmo público alvo diferentes. É importante ressaltar que tal observação não é feita como uma crítica, muito pelo contrário, o objetivo do método criado pelos autores é fornecer um *mapa* único para cada empresa em que é aplicado. Entretanto, visto que o objetivo do presente trabalho é desenvolver uma análise centrada em uma indústria, e não uma empresa, fica clara a necessidade de realizar uma revisão e possíveis modificações ao método original com o intuito de adaptá-lo à aplicação de análises de indústrias.

Uma vez entendido o porquê da necessidade em adaptar o modelo de Comai e Millán (2006), modificações foram realizadas a fim de reposicionar o centro do método de uma perspectiva empresarial para uma perspectiva industrial – gerando como resultado um *framework* voltado à análise de uma indústria como um todo. Apesar de muito similar ao original, o modelo proposto sofreu algumas mudanças necessárias de serem explicadas e justificadas a fim de garantir a compreensão do mesmo. Visto isso, a seguir serão somente listadas as modificações realizadas no método original, enquanto que o detalhamento e a justificativa para cada modificação estão disponíveis no *Apêndice 1*.

Lista de modificações:

(Modificação 1): *'Public Powers'* torna-se *'Fatores Macroambientais'*, representados pela sigla *'STEEP'*.

(Modificação 2): *'Suppliers'* torna-se *'Fornecedores Externos'*.

(Modificação 3): *'Your organization'* e *'Competitors'* tornam-se *'Cadeia de Produção'*.

(Modificação 4): *'Products'* torna-se *'Ofertas de Valor'*.

(Modificação 5): *'Canais'* torna-se *'Cadeia de Distribuição'*.

(Modificação 6): *'Consumers'* torna-se *'Clientes e Consumidores'*.

(Modificação 7): *'Pressure Groups'* foi excluído.

(Observação): *'Grupos de Opinião'* e *'Grupos de Interesse'* continuam existindo mas foram trocados de posição na esquemática desenvolvida para o modelo final.

Após a apresentação das modificações realizadas modelo original, tornou-se possível desenvolver uma esquemática final que represente o modelo adaptado proposto para nortear análises de indústrias. O modelo adaptado, assim como o original, é representado através de um *framework* estruturado de forma visual em blocos, denominados neste estudo como *segmentos*. Apesar de similares visualmente, a principal diferença entre o *framework* original e o modificado se faz na mudança foco central de uma perspectiva organizacional para industrial, objetivando identificar os atores e fatores que influenciam e são influenciados pela indústria como um todo. A *Figura 7*, apresentada a seguir, demonstra a estrutura e organização do modelo adaptado.

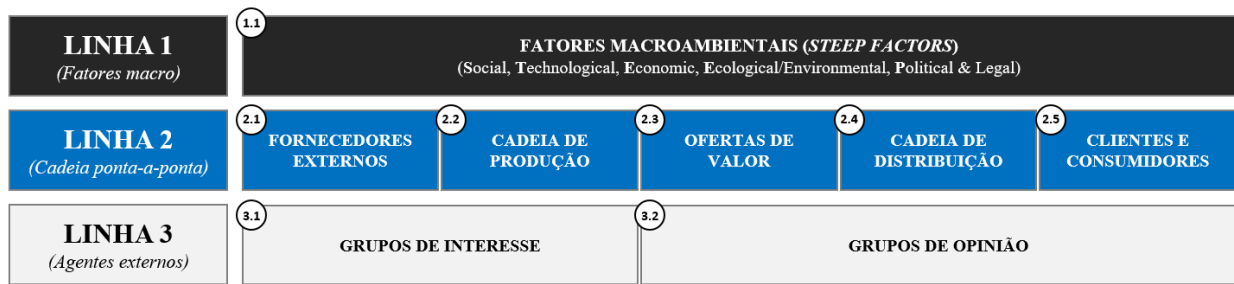


Figura 7 – Relação de linhas e segmentos/nichos no modelo adaptado.

No total, o modelo adaptado é dividido em oito *segmentos* menores, organizados em três níveis, ou *linhas*: A primeira *linha* compreende os fatores macro ambientais que impactam ou possuem o potencial de impactar a indústria estudada. Esses fatores são caracterizados de acordo com os conceitos utilizados pela metodologia STEEP, definidos na seção 2. *Referencial Teórico*. Já na segunda *linha* são representados os *segmentos* que compõe diretamente a cadeia produtiva ponta-a-ponta da indústria em questão, considerando todos os indivíduos e organizações que atuam desde a extração da matéria-prima da natureza até o consumo do produto final. A terceira e última *linha* consiste nos agentes que possuem o poder de influenciar e serem influenciados pela indústria mas não estão inseridos nela diretamente, como os diferentes canais de mídias e comunicações, assim como potenciais terceiros que procuram investir ou se relacionar com a indústria, como investidores estrangeiros e universidades/centros de pesquisa. A *Figura 8* apresentada a seguir demonstra a estrutura final desenvolvida para o modelo adaptado. Além disso, em sequência, os conceitos e definições finais selecionados para cada *nicho/segmento* é detalhado.



Figura 8 – Modelo genérico adaptado final para análise de indústrias.

Definições finais para segmentos de indústria:

- **Fatores macro ambientais:** Fatores macro ambientais, representados pelo método STEEP, que possam impactar ou serem impactados pela indústria analisada.
- **Fornecedores externos:** Entidades adjacentes - mas não diretamente pertencentes - à indústria analisada que forneçam bens e serviços para a ‘*Cadeia de Produção*’.
- **Cadeia de produção:** Entidades diretamente pertencentes à indústria analisada e que sejam responsáveis pela criação propriamente dita das “*Ofertas de Valor*”.
- **Ofertas de valor:** Bens e serviços estabelecidos de acordo com a definição da indústria analisada que são alvo de oferta e demanda.
- **Cadeia de distribuição:** Entidades responsáveis pela distribuição das “*Ofertas de Valor*”, via qualquer tipo de canal, da “*Cadeia de Produção*” aos “*Consumidores*”.
- **Consumidores:** Mercado de compradores e consumidores das “*Ofertas de Valor*”.
- **Grupos de interesse:** Entidades adjacentes - mas não diretamente pertencentes - à indústria analisada que sejam impactadas ou possam impactar a mesma através de investimentos, parcerias ou relações similares.
- **Grupos de opinião:** Entidades adjacentes - diretamente pertencentes ou não - à indústria analisada que possam influenciar a mesma através de atividades de mídia e comunicação.

Apesar de simples, os ajustes realizados no modelo de Comai e Millán (2006) fornecem os insumos necessários a fim de alinhar conceitualmente o modelo original com a proposta de estudo do presente trabalho, possibilitando uma alternativa organizada para análises centradas na perspectiva industrial. O objetivo do modelo é fornecer um *framework* que norteie análises detalhadas sobre indústrias, cujo foco seja na compreensão dos fatores estruturais e os tipos de entidades existentes na mesma. A forma que o método é aplicado segue a mesma lógica utilizada por Comai e Millán (2016), cuja ideia é consolidar uma base de referências a respeito de uma determinada indústria e utilizar o *framework* genérico como ponto de partida para que um *mapa* específico à indústria estudada seja desenvolvido. Uma vez finalizada a primeira *etapa*, torna-se possível efetivamente aplicar a metodologia em questão para testar o modelo e avaliar os resultados obtidos.

4.1.2. Levantamento bibliográfico:

O primeiro passo na aplicação do modelo adaptado desenvolvido consiste na consolidação de referências bibliográficas selecionadas a fim de serem utilizadas como base no detalhamento do *mapa* da indústria. Para isso, foi realizado um levantamento da bibliografia a fim de identificar e selecionar obras que detalhem a estrutura e as características da indústria da música, tanto em nível nacional quanto global.

O levantamento realizado consistiu de uma análise preliminar, coletando inicialmente mais de sessenta referências acerca da indústria da música. Posteriormente, foram identificadas as obras de maior relevância e destaque para o tema do presente estudo, a partir da seleção de referências com base na relação entre as discussões desenvolvidas pelos autores e escopo do presente trabalho. O levantamento final das obras selecionadas é demonstrado a seguir, através da *Figura 9*.

:: TABELA DE OBRAS LEVANTADAS ::					
N	AUTOR(ES)	ANO	TÍTULO DA OBRA	CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL
1	VACCARO & COHN	2004	The evolution of business models and marketing strategies in the music industry	ARTIGO	GLOBAL
2	SANTOS	2016	Music industry's business models in the digital era focused on indie artists	ARTIGO	GLOBAL
3	KISCHINHEVSKY & HERSHMANN	2011	A reconfiguração da indústria da música	ARTIGO	NACIONAL
4	TERRY	2012	Feasibility study of marketing channels in the music industry	DISSERTAÇÃO	GLOBAL
5	SAHLMAN	2014	Digital music distribution channels for independent bands	DISSERTAÇÃO	GLOBAL
6	LEITE	2016	Distribuição digital e modelos de negócios na indústria da música	DISSERTAÇÃO	GLOBAL
7	VÁZQUEZ	2017	The music industry in the dawn of the 21st century	DISSERTAÇÃO	GLOBAL
8	PASSMAN	2015	All you need to know about the music business	LIVRO	GLOBAL
9	LEVINE	2019	Decomposed: The political ecology of music	LIVRO	GLOBAL
10	SALAZAR	2015	Música LTDA	LIVRO	NACIONAL
11	SEBRAE	2015	Estudo de inteligência de mercado da música	LIVRO	NACIONAL
12	FRANCISCO & VALENTE	2016	Da rádio ao streaming: ECAD, direito autoral e música no Brasil	LIVRO	NACIONAL
13	POLLSTAR	2018	Top 100 - Tours and outdoor stadiums 2018	RELATÓRIO	GLOBAL
14	IFPI	2019	Global music report	RELATÓRIO	GLOBAL
15	IFPI	2019	Global music report consm	RELATÓRIO	GLOBAL
16	PWC	2019	Global media and entertainment outlook 2018-2023	RELATÓRIO	GLOBAL
17	IQ	2018	International ticketing yearbook 2018 - Brazil	RELATÓRIO	NACIONAL
18	MCKINSEY	2019	Brazil digital report	RELATÓRIO	NACIONAL
19	PMB	2019	Mercado fonográfico mundial e brasileiro em 2018	RELATÓRIO	NACIONAL

Figura 9 – Lista de obras selecionadas do levantamento bibliográfico.

Conforme apresentado na *Figura 9*, um total de dezenove referências foram selecionadas a fim de servir como base para a aplicação do modelo adaptado. As obras levantadas foram inicialmente organizadas de acordo com a classificação do tipo do trabalho e nível de abrangência do mesmo. A classificação do tipo de trabalho é dada entre quatro opções: *Artigo*, *Dissertação*, *Livro* e *Relatório* - classificados de acordo com a autodenominação apresentada pelo mesmo. Já o nível de abrangência é classificado entre *Global* e *Nacional*, de acordo com a região geográfica abordada pelos estudos.

As referências bibliográficas foram selecionadas a partir do grau de detalhamento que as conclusões e observações de cada autor possuem a respeito dos diferentes segmentos de indústria identificados no modelo adaptado. Assim, a bibliografia selecionada foi novamente

classificada, mas dessa vez de acordo com o escopo e o nível de profundidade que cada autor abrange os diferentes segmentos de indústria em sua obra. Foram feitas quatro diferentes categorias a serem utilizadas nessa classificação, e um valor foi atribuído ao quanto cada obra aborda os diferentes segmento da indústria, caracterizando o grau de abordagem da obra entre ‘Discutido’, ‘Abordado’, ‘Mencionado’ e ‘Inexistente’.

A classificação ‘Discutido’ é utilizada para determinados segmentos de indústria que, em determinadas obra, são amplamente e discutidos e detalhados, muitas vezes sendo o foco ou objeto do próprio estudo. Já o cruzamento de obras e segmentos classificados como ‘Abordado’ caracterizam obras que não possuem como objetivo ou centro de atenção a análise do determinado segmento, mas acabam discutindo sobre o mesmo devido à consciência de sua existência e importância para a indústria como um todo. A terceira classificação, denominada ‘Mencionado’, faz menção às obras que somente mencionam determinados segmentos, demonstrando o conhecimento de sua existência, mas sem entrar em demais detalhes a respeito do mesmo. Caso a obra não aborde nem mencione algum determinado segmento de indústria, o campo da *Figura 10* que representa o cruzamento entre a obra e o segmento é classificado como ‘Inexistente’, representado através da cor vermelha.

:: RELEVÂNCIA DE OBRAS POR SEGMENTO/NICHO ::								
AUTOR(ES)	PESTLE	SUPPLIERS	PRODUCT. CHAIN	VALUE OFFERS	DISTRIB. CHAIN	CONSUMERS	OPINION GROUPS	PRESSURE GROUPS
VACCARO & COHN (2004)	-	-	DISCUTIDO	MENCIONADO	ABORDADO	-	-	-
SANTOS (2016)	-	-	DISCUTIDO	ABORDADO	-	-	-	-
KISCHINHEVSKY & HERSHMANN (2011)	-	-	DISCUTIDO	ABORDADO	ABORDADO	-	-	-
TERRY (2012)	-	-	-	-	DISCUTIDO	-	-	-
SAHLMAN (2014)	-	-	-	-	DISCUTIDO	-	-	-
LEITE (2016)	-	-	DISCUTIDO	-	MENCIONADO	ABORDADO	-	-
VÁZQUEZ (2017)	MENCIONADO	MENCIONADO	DISCUTIDO	ABORDADO	MENCIONADO	MENCIONADO	MENCIONADO	MENCIONADO
PASSMAN (2015)	MENCIONADO	ABORDADO	MENCIONADO	ABORDADO	ABORDADO	-	-	-
SALAZAR (2015)	DISCUTIDO	ABORDADO	DISCUTIDO	DISCUTIDO	ABORDADO	MENCIONADO	MENCIONADO	MENCIONADO
SEBRAE (2015)	DISCUTIDO	MENCIONADO	ABORDADO	MENCIONADO	ABORDADO	MENCIONADO	ABORDADO	MENCIONADO
FRANCISCO & VALENTE (2016)	DISCUTIDO	-	MENCIONADO	ABORDADO	DISCUTIDO	-	-	-
POLLSTAR (2018)	-	-	-	DISCUTIDO	DISCUTIDO	-	-	-
IFPI (2019)	DISCUTIDO	-	MENCIONADO	ABORDADO	DISCUTIDO	-	-	-
IFPI (2019)	MENCIONADO	-	-	ABORDADO	MENCIONADO	DISCUTIDO	-	-
PWC (2019)	DISCUTIDO	-	-	MENCIONADO	DISCUTIDO	ABORDADO	MENCIONADO	-
IQ (2018)	DISCUTIDO	-	-	MENCIONADO	DISCUTIDO	-	-	-
MCKINSEY (2019)	DISCUTIDO	-	-	-	MENCIONADO	ABORDADO	MENCIONADO	-
PMB (2019)	DISCUTIDO	-	-	MENCIONADO	ABORDADO	-	-	-
LEVINE (2019)	DISCUTIDO	ABORDADO	MENCIONADO	ABORDADO	ABORDADO	MENCIONADO	-	-

Figura 10 – Classificação de obras quanto ao nível de abordagem sobre cada segmento de indústria.

Os resultados obtidos a partir da classificação apresentada na *Figura 10* demonstram que a maioria das obras bibliográficas levantadas possuem um escopo centrado na compreensão dos fatores macro ambientais e dos principais segmentos que constituem a segunda linha do modelo, englobando a ‘Cadeia de Produção’, ‘Cadeia de Distribuição’ e ‘Ofertas de Valor’. Entretanto, os resultados são condizentes com o esperado, uma vez que os segmentos menos abordados pelas referências são de relação indireta com a indústria – com

exceção do segmento de ‘*Consumidores*’. Mesmo assim, ao analisar a totalidade das obras selecionadas em conjunto, é possível ter um panorama geral a respeito de como os segmentos da indústria da música são estruturados e caracterizados. Assim, a utilização das referências levantadas na aplicação do modelo adaptado desenvolvido é o objetivo definido para a *Etapa 1.3* do método de trabalho.

4.1.3. Elaboração do mapa da ‘Indústria da Música no Brasil’:

O terceiro e último passo da primeira *macro etapa* consistiu na aplicação do modelo adaptado, gerado como *output* da *Etapa 1.1*, utilizando como base as informações coletadas através dos resultados do levantamento bibliográfico obtidos no final da *Etapa 1.2*, desenvolvendo, assim, o *mapa* geral detalhado da ‘*Indústria da Música no Brasil*’. O *mapa* detalhado possui como objetivo organizar e demonstrar a forma como os segmentos da indústria são internamente estruturados e subdivididos, caracterizando os tipos de entidades existentes em cada subsegmento, assim como o fluxo de criação das ofertas de valor até seu consumo final. Sendo assim, o desenvolvimento do *mapa* foi realizado por partes, através da análise das informações extraídas de cada referência bibliográfica sobre os diferentes segmentos de indústria. A partir da consolidação de todas as informações, foi possível criar uma proposta final de *mapa* detalhado da ‘*Indústria da Música no Brasil*’, caracterizando quais os tipos de atores e fatores existentes no meio analisado.

Conforme demonstrado na Figura 11 (representada de forma ampliada no *Apêndice B*), o *mapa* da ‘*Indústria da Música no Brasil*’ foi estruturado a partir dos mesmos segmentos apresentados no modelo adaptado desenvolvido na primeira *macro etapa*. Os esforços no desenvolvimento do *mapa*, no entanto, foram concentrados na compreensão das subclassificações internas de cada segmento, assim como a identificação dos tipos de atores e fatores presentes nos mesmos. Uma apresentação detalhada acerca dos segmentos existente no *mapa* da indústria da música é desenvolvida no *Anexo 2*, explicando quais atores e fatores são considerados dentro dos diferentes subsegmentos da indústria.

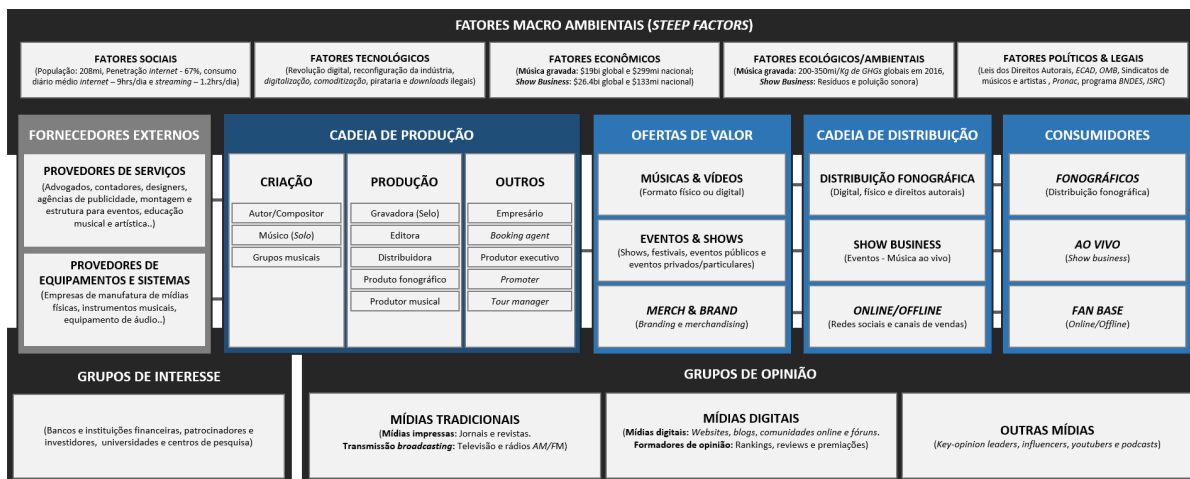


Figura 11 – Apresentação da esquemática desenvolvida como mapa da ‘Indústria da Música no Brasil’.

Após finalizar a aplicação do modelo adaptado, utilizando como base as referências levantadas sobre a indústria da música, obtém-se um modelo de *mapa* que caracteriza de forma detalhada a estrutura e principais componentes da indústria analisada – atingindo os objetivos propostos para a primeira *macro etapa*. Além disso, o *framework* para análise de indústrias provou-se extremamente objetivo e dinâmico, conduzindo a seleção de referências e adaptando-se às necessidades da ecossistema analisado. Por último, observa-se que a quantidade de referências coletadas foi mais do que o suficiente para possibilitar o desenvolvimento do *mapa* da indústria, mostrando que o mais importante é saber como e quais informações devem ser coletadas, e não somente preocupar-se com o volume. Entretanto, existem algumas restrições e potenciais problemas na realização do processo utilizado, discussão central do início da segunda *macro etapa*.

4.2. Macro etapa 02: Avaliação de Inteligência & Coleta de Dados

O objetivo da segunda *macro etapa* é gerar um banco de dados coletado de forma aberta através da *Internet* sobre a indústria da música, possibilitando uma análise mais aprofundada acerca da indústria em questão. Os resultados da *macro etapa* são apresentados de acordo com as três diferentes etapas menores que constituem a mesma (apresentadas na *Figura 12*). Inicia-se com o estabelecimento de *perguntas-chave* a respeito do *mapa* elaborado no final da primeira *macro etapa*. Em seguida, uma avaliação de inteligência é executada com o objetivo de identificar e selecionar as fontes de informações abertas disponíveis na *Internet*, assim como as métricas provenientes de cada fonte que podem ser coletadas a fim de responder as *perguntas-chave* estabelecidas previamente. Por último, é desenvolvido um *software* voltado à coleta e armazenamento de dados, responsável realizar a

coleta das métricas indicadas pela avaliação de inteligência e gerando o banco de dados como *output* da *macro etapa*.

N	MACRO ETAPA	ETAPA	OBJETIVO
(2)	AVALIAÇÃO DE INTELIGÊNCIA & COLETA DE DADOS	(2.1) Estabelecimento de <i>perguntas-chave</i>	Estabelecer <i>perguntas-chave</i> a respeito do mapa elaborado na <i>etapa (1.3)</i> com o objetivo de direcionar estudo detalhado da indústria.
		(2.2) Avaliação de inteligência	Aplicar conceitos de <i>Open-source Intelligence (OSINT)</i> para avaliar e selecionar métricas/variáveis digitais a serem coletadas.
		(2.3) Coleta de dados	Coletar e armazenar dados indicados na <i>etapa (2.2)</i> através de <i>software</i> de coleta e armazenamento de dados da internet.

Figura 12 – Etapas e objetivos da macro etapa 2.

4.2.1. Estabelecimento de *perguntas-chave*:

O estabelecimento de *perguntas-chave* consistiu na realização de uma discussão a respeito dos resultados obtidos ao finalizar a *macro etapa* anterior, responsável por desenvolver o *mapa* da ‘*Indústria da Música no Brasil*’, a fim de estabelecer pontos de melhoria no formato de perguntas que pudessem guiar o processo de inteligência realizado posteriormente. Com relação aos resultados obtidos ao finalizar o *mapa* da indústria, é concluído que a aplicação do modelo adaptado de Comai e Millán (2006) para analisar indústrias fornece um *framework* simples e organizado que auxilia na compreensão das principais características intrínsecas ao funcionamento da indústria, assim como sua estrutura geral. No caso da aplicação da indústria musical, o modelo orientou o estudo realizado a partir das referências bibliográficas, facilitando a organização das diferentes informações e extração de resultados provenientes da mesma.

Entretanto, a aplicação do modelo adaptado pode ser desenvolvida de diferentes formas, além da utilizada pelo presente artigo que consistiu no levantamento de referências bibliográficas como fonte de informação. É possível, por exemplo, fazer entrevistas com *experts* e outros indivíduos que atuam na indústria, assim como estudar consumidores ou coletar informações de plataformas digitais e páginas de notícias da *Internet*. O presente artigo optou por utilizar referências bibliográficas a fim de compreender e introduzir ao modelo as observações e discussões presentes na base literária, fornecendo ao mesmo um embasamento sólido através da fundamentação teórica.

Entretanto, podem existir casos onde a indústria alvo é tão dinâmica que os estudos da literatura podem não acompanhar as mudanças que ocorrem na mesma, defasando resultados de indivíduos que não tiveram acesso às informações sobre as mudanças durante o período de

suas pesquisas. Além disso, também é possível ocorrer casos onde procura-se compreender indústrias extremamente novas ou recentes – ainda não muito abordadas na literatura – forçando o pesquisador a partir para outras fontes de informações. Por último, é observado que as referências da literatura utilizadas no desenvolvimento do *mapa* da indústria da música caracterizavam e detalhavam os segmentos até determinado ponto, fornecendo classificações dos tipos de entidades existentes no mesmo. Entretanto, nota-se que existe espaço para um grau mais elevado de detalhamento da indústria uma vez que os subsegmentos podem, e devem, ser analisados independentemente a fim de compreender as dinâmicas internas e estruturas de funcionamento dos mesmos. Sendo assim, é concluído que o *mapa* desenvolvido como *output* da primeira *macro etapa* é, de certa forma, superficial ao somente demonstrar e classificar a estrutura da indústria, sem buscar detalhas as características internas dos segmentos.

Visto isso, o presente estudo dedicou-se a ampliar o modelo inicial de análise de indústrias de forma que o mesmo passe a considerar dados provenientes de outras fontes de informação, dessa vez encontradas disponíveis de forma pública na *Internet*. Para isso, iniciou-se o processo de estabelecimento de *perguntas-chave*, procurando definir objetivos no formato de perguntas para guiar o processo de avaliação de inteligência responsável por estabelecer as métricas digitais a serem analisadas. O estabelecimento das *perguntas-chave* foi realizado com base nos diferentes segmentos e subclassificações apresentadas no *mapa* da indústria e as perguntas foram definidas visando o detalhamento de características específicas dos segmentos a fim de fornecer um grau de detalhamento mais elevado ao *mapa*. No total, 16 *perguntas-chave* foram definidas a respeito dos quatro principais segmentos relacionados à indústria musical. A *Figura 13*, apresentada a seguir, demonstra a lista gerada como *output* da *Etapa 2.1* contendo as diferentes *perguntas-chave* e seus respectivos segmentos de indústria.

:: PERGUNTAS-CHAVE ESTABELECIDAS ::			
N	SEGMENTO/NICHO	SUBCLASSIFICAÇÃO	PERGUNTA-CHAVE
1	CADEIA DE PRODUÇÃO	-	É possível classificar em mais um nível os <i>subsegmentos</i> da 'Cadeia de Distribuição'?
2	CADEIA DE PRODUÇÃO	-	É possível analisar a distribuição de resultados entre os atores internos dos <i>subsegmentos</i> ?
3	CADEIA DE PRODUÇÃO	-	E a taxa de crescimento do setor e dos <i>subsegmentos</i> ?
4	OFERTAS DE VALOR	MUSIC & VIDEO	Quantas músicas e vídeos - no formato digital - estão disponíveis via plataformas de distribuição?
5	OFERTAS DE VALOR	MUSIC & VIDEO	É possível analisar a distribuição do consumo de músicas e vídeos no formato digital?
6	OFERTAS DE VALOR	MUSIC & VIDEO	Qual a taxa de crescimento do consumo de músicas e vídeos digitalmente?
7	OFERTAS DE VALOR	SHOW BUSINESS	Quantas ofertas de valor referentes 'Show Business' podem ser identificadas?
8	OFERTAS DE VALOR	SHOW BUSINESS	Como se classificam e quais as características das ofertas de valor identificadas?
9	OFERTAS DE VALOR	SHOW BUSINESS	É possível analisar a distribuição geográfica dos eventos?
10	OFERTAS DE VALOR	MERCH & BRAND	Quais são e como se caracterizam as ações referentes ao <i>Branding</i> ?
11	OFERTAS DE VALOR	MERCH & BRAND	Quais são e como se caracterizam as ações referentes ao <i>Merchandising</i> ?
12	CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO	DIST. FONOGRÁFICA	Quais canais de distribuição fonográfica estão disponíveis digitalmente?
13	CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO	DIST. FONOGRÁFICA	Como se classificam e caracterizam os canais existentes?
14	CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO	SHOW BUSINESS	Quais canais de distribuição de música ao vivo existem?
15	CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO	SHOW BUSINESS	Como se classificam e caracterizam os canais existentes?
16	CONSUMIDORES	-	É possível calcular quantos consumidores existem no mercado analisado?

Figura 13 – Tabela consolidada com perguntas-chave estabelecidas.

4.2.2. Avaliação de inteligência:

A partir do estabelecimento de *perguntas-chave* - responsáveis pelo norteamento do estudo detalhado acerca da indústria da música - inicia-se o processo de avaliação de inteligência, cujo objetivo é identificar e selecionar fontes de informações e métricas disponíveis na *Internet* que auxiliem na consolidação das respostas para as perguntas estabelecidas. Em função do teor das *perguntas-chave*, cujos principais objetivos residem no detalhamento das dinâmicas estruturais dos principais segmentos da indústria, a avaliação de inteligência centraliza seus esforços na identificação de fontes de informação que possuam dados abertos a respeito do desempenho das entidades existentes na 'Cadeia de Produção', assim como das ofertas de valores criadas por cada entidade. Tais informações podem ser encontradas, principalmente em redes sociais, *sites de e-commerce* e demais plataformas de distribuição *online*.

Visto isso, o processo de avaliação de inteligência inicia com um levantamento dos principais canais digitais disponíveis como fontes de informação na *Internet*. O estudo envolveu identificar os canais digitais a partir das informações coletadas no levantamento bibliográfico realizado na *Etapa 1.2*, complementando a base inicial através de uma coleta manual em ferramentas de pesquisa. Como resultado do levantamento, foi obtida uma lista dos canais disponíveis, que posteriormente foi classificada de acordo com o tipo de plataforma digital e o segmento da indústria sobre o qual o canal fornece informações.

Após levantar os principais canais, foi necessário entender características a respeito do tamanho de cada canal a fim de selecionar as fontes de informação mais relevantes a respeito da indústria. Para isso, foram levantados dados, a partir de uma pesquisa de fontes de notícias em ferramentas de pesquisa, que descrevessem as características desejadas a respeito

de cada canal digital. As características desejadas, por sua vez, foram consolidadas através de métricas que representassem a quantidade de acessos nas plataformas, número total de usuários registrados, assim como o volume de ofertas de valor disponíveis em cada canal. A *Figura 14*, apresentada a seguir, consolida os resultados finais do levantamento de canais digitais e suas características específicas e, em sequência, são discutidas as principais observações finais.

:: AVALIAÇÃO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DIGITAIS ::									
N	SUBSEGMENTO	CATEGORIA	NOME	LINK	ACESSOS SIMILAR WEB (11/11)	% ACESSOS BR	CATÁLOGO	USUÁRIOS	PAGANTES
1	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE VÍDEOS	Youtube	youtube.com	-	-	-	1800000000	-
2	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE VÍDEOS	Vimeo	vimeo.com	88170000	4.19%	-	70000000	873000
3	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Apple Music	apple.com/br/apple-music/	-	-	50000000	60000000	60000000
4	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Deezer	deezer.com	-	-	56000000	14000000	70000000
5	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Google Play Music	play.google.com	-	-	30000000	-	-
6	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Spotify	spotify.com	-	-	30000000	217000000	100000000
7	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Soundcloud	soundcloud.com	-	-	200000000	175000000	100000
8	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Tidal	tidal.com	-	-	25000000	-	3000000
9	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Amazon Music	music.amazon.com	-	-	50000000	32000000	32000000
10	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Youtube Music	music.youtube.com	-	-	-	15000000	15000000
11	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Superplayer	superplayer.fm/player	-	-	-	-	-
12	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	GVT Music	gvtmusic.com.br/	-	-	4000000	-	-
13	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	VIVO/Napster	app-vivomusica.napster.com	-	-	34000000	-	-
14	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	STREAMING DE MÚSICA	Pandora	pandora.com	40000000	0.09%	-	-	-
15	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	RÁDIOS & DOWNLOADS	last.fm	last.fm	26490000	6.84%	-	-	-
16	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	RÁDIOS & DOWNLOADS	SuaMúsica	suamusica.com.br	13990000	99.30%	-	-	-
17	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	RÁDIOS & DOWNLOADS	Palcomp3	palcomp3.com.br	1880000	97.41%	-	-	-
18	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	RÁDIOS & DOWNLOADS	vagalume.fm	vagalume.fm	551000	98.02%	-	-	-
19	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	RÁDIOS & DOWNLOADS	Gaana	gaana.com	50130000	N/A	-	-	-
20	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Cifra Club	cifraclub.com.br	21050000	88.14%	-	-	-
21	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Cifras.com.br	cifras.com.br	2120000	83.08%	-	-	-
22	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Letras.mus.br	letras.mus.br	47190000	95.11%	-	-	-
23	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Letras.com.br	letras.com.br	915160	74.91%	-	-	-
24	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Vagalume	vagalume.com.br	10820000	93.57%	-	-	-
25	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Genius	genius.com	102540000	N/A	-	-	-
26	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Suas Letras	suasletras.com	205420	96.63%	-	-	-
27	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Ouvir Música	ouvirmusica.com.br	4360000	93.12%	-	-	-
28	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Pegacifra	pegacifra.com.br	95670	91.05%	-	-	-
29	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	musixmatch	musixmatch.com	19070000	4.18%	-	-	-
30	DISTRIBUIÇÃO FONOGRAFICA	LETRAS & CIFRAS	Ultimate Guitar	ultimate-guitar.com/	54410000	N/A	-	-	-
31	MERCH & BRAND	REDE SOCIAL	Facebook	facebook.com	24600000000	5.62%	-	-	-
32	MERCH & BRAND	REDE SOCIAL	Instagram	instagram.com	40600000000	8.22%	-	-	-
33	MERCH & BRAND	REDE SOCIAL	Twitter	twitter.com	45500000000	4.20%	-	-	-
34	MERCH & BRAND	REDE SOCIAL	LinkedIn	linkedin.com	974990000	4.10%	-	-	-
35	MERCH & BRAND	REDE SOCIAL	Tumblr	tumblr.com	936070000	3.08%	-	-	-
36	MERCH & BRAND	REDE SOCIAL	Pinterest	pinterest.com	848430000	9.00%	-	-	-
37	MERCH & BRAND	REDE SOCIAL	Tik Tok	tiktok.com	86990000	N/A	-	-	-
38	MERCH & BRAND	REDE SOCIAL	Reddit	reddit.com	1270000000	N/A	-	-	-
39	MERCH & BRAND	REDE SOCIAL	Snapchat	snapchat.com	40310000	N/A	-	-	-
40	MERCH & BRAND	OUTROS	Bandcamp	bandcamp.com	31060000	N/A	-	-	-
41	MERCH & BRAND	OUTROS	Wikipedia	wikipedia.org	5540000000	N/A	-	-	-
42	MERCH & BRAND	OUTROS	Website próprio	-	-	-	-	-	-

Figura 14 – Tabela representando a avaliação de canais de distribuição digital.

No total, foram analisadas quarenta e duas plataformas, procurando levantar o máximo de informações a respeito das características das mesmas. Por tratar-se de plataformas de distribuição de música, todas são consideradas pertencentes ao segmento da ‘Cadeia de Distribuição’. Classificações quanto ao subsegmento e às categorias internas aos subsegmentos também são fornecidas, caracterizando as plataformas pelo tipo de distribuição realizada. As métricas selecionadas para avaliar as diferentes plataformas são relacionadas ao número de acessos nas páginas das *web* - coletadas através de dados da empresa *Similar Web* - assim como o percentual dos acessos realizados no Brasil. Além disso, para plataformas de

streaming, procurou-se descobrir o número de faixas disponíveis em seus catálogos assim como o número total de usuários (tanto pagantes quanto não pagantes). A partir dos dados levantados, decidiu-se, então, dar andamento à avaliação de inteligência através da exploração de dados das seguintes plataformas: *Youtube* (*Streaming* de Vídeo), *Spotify* (*Streaming* de Música), *Facebook* (*Merch & Brand* e *Show Business*) e *Instagram* (*Merch & Brand* e *Show Business*).

A partir da seleção das plataformas, foi necessário acessar às páginas referentes aos dados disponibilizados pelas mesmas através de APIs. Centenas de potenciais dados a serem coletados são disponibilizados pelas plataformas em conjunto (uma consolidação dessas informações está disponível no *Apêndice C*, apresentando um resumo de dados disponíveis no *Youtube* e *Spotify*). Uma vez tendo analisado todas as possíveis variáveis, as principais métricas que possuem potencial em auxiliar na resolução das perguntas-chave foram selecionadas a fim de serem coletadas posteriormente. A tabela apresentada na *Figura 15* detalha todas as métricas selecionadas através da avaliação de inteligência.

:: MÉTRICAS SELECIONADAS ::				
N	DISTRIBUIÇÃO	PLATAFORMA	TIPO MÉTRICA	MÉTRICA
1	FONOGRÁFICA	YOUTUBE	CANAL	Total de <i>subscribers</i> do canal
2	FONOGRÁFICA	YOUTUBE	CANAL	Total de visualizações do canal
3	FONOGRÁFICA	YOUTUBE	CANAL	Total de vídeos do canal
4	FONOGRÁFICA	YOUTUBE	CANAL	Descrição do canal
5	FONOGRÁFICA	SPOTIFY	ARTISTA	Ouvintes mensais do artista
6	FONOGRÁFICA	SPOTIFY	ARTISTA	Total de seguidores do artista
7	FONOGRÁFICA	SPOTIFY	ARTISTA	Popularidade do artista
8	FONOGRÁFICA	SPOTIFY	ARTISTA	Ouvintes por cidade do artista (Top 50)
9	FONOGRÁFICA	SPOTIFY	ARTISTA	Álbuns do artista
10	MERCH & BRAND	INSTAGRAM	PÁGINA	Total de seguidores da página
11	MERCH & BRAND	INSTAGRAM	PÁGINA	Total de publicações da página
12	MERCH & BRAND	INSTAGRAM	PÁGINA	Descrição da página
13	MERCH & BRAND	FACEBOOK	PÁGINA	Descrição
14	MERCH & BRAND	FACEBOOK	PÁGINA	Localização
15	MERCH & BRAND	FACEBOOK	PÁGINA	Número de fãs
16	MERCH & BRAND	FACEBOOK	PÁGINA	Número de postagens
17	MERCH & BRAND	FACEBOOK	EVENTO	Nome do evento
18	MERCH & BRAND	FACEBOOK	EVENTO	Organização do evento
19	MERCH & BRAND	FACEBOOK	EVENTO	Localização do evento
20	MERCH & BRAND	FACEBOOK	EVENTO	Data do evento
21	MERCH & BRAND	FACEBOOK	EVENTO	Descrição do evento
22	MERCH & BRAND	FACEBOOK	EVENTO	Número de convidados no evento
23	MERCH & BRAND	FACEBOOK	EVENTO	Número de confirmados no evento
24	MERCH & BRAND	FACEBOOK	EVENTO	Número de interessados no evento

Figura 15 – Tabela consolidada de métricas selecionadas de plataformas digitais.

4.2.1. Coleta de dados:

O último passo da segunda *macro etapa* consiste no desenvolvimento de um banco de dados a partir da lista de métricas a serem coletadas das diferentes plataformas digitais. A coleta de dados foi desenvolvida em três passos menores. Primeiro, nota-se que as métricas selecionadas dizem respeito às características de determinadas entidades. A fim de coletar esses dados, é necessário, primeiro, ter uma base de dados com nomes de entidades relacionadas à indústria da música, assim como os *links* para as páginas dessas entidades nas diferentes plataformas digitais.

Sendo assim, foi coletado de forma manual informações referentes à 250 entidades diferentes. Visto que a indústria da música como um todo é extremamente grande e ampla, a fim de representar com mais assertividade a amostra analisada determinou-se que o presente estudo prosseguiria com a análise detalhada voltada à um gênero musical específico. Assim, foi possível abordar diversas listas que apresentavam e nomeavam as maiores e ‘*melhores*’ entidades presentes no ecossistema do gênero musical em questão, possibilitando a coleta da maioria das principais entidades existentes no mesmo. Apesar dos resultados da análise de dados corresponderem à realidade do gênero utilizado, a aplicabilidade da esquemática utilizada seria válida da mesma forma utilizando uma base de dados representativa da indústria da música como um todo. A *Figura 16*, demonstrada a seguir, resume os resultados da coleta manual de entidades e *links* de plataformas digitais.

:: TOTAL DE ENTIDADES E LINKS COLETADOS ::				
TOTAL	YOUTUBE	SPOTIFY	FACEBOOK	INSTAGRAM
253	225	211	237	231
	88.9%	83.4%	93.7%	91.3%

:: DISTRIBUIÇÃO DE TOTAL DE LINKS POR ENTIDADE ::				
TOTAL	UMA	DUAS	TRÊS	QUATRO
253	7	18	51	177
	2.8%	7.1%	20.2%	70.0%

Figura 16 – Resultado da coleta manual de entidades.

Após a coleta de dados manuais, torna-se possível utilizar o protocolo de APIs para adquirir os dados referentes às métricas sinalizadas pela avaliação de inteligência. Antes, entretanto, foi necessário programar um software utilizando a linguagem de programação

Python a fim de realizar um processo automático de coleta de dados da *Internet*, assim como o armazenamento dos mesmos através de um banco proveniente. Após o desenvolvimento do sistema necessário, deu-se início à etapa de coleta de dados automatizada.

A coleta automatizada ocorreu durante um período de três meses, entre 25/12/2018 à 25/03/2019. Diariamente o *software* desenvolvido solicitou via APIs informações a respeito das métricas selecionadas durante a avaliação de inteligência. No total, foram coletados 77.170 pontos de dados ao longo de 82 dias de coleta, referentes às 253 entidades identificadas. Entretanto, as métricas não foram coletadas de forma proporcional, visto que alguns dias a coleta via APIs não era bem sucedida, resultando em algumas plataformas e métricas possuírem mais dados do que outras. De qualquer maneira, existem determinados dias da semana que foram bem sucedidos na coleta de todas as variáveis de todas as plataformas, abrindo espaço para uma possível análise semanal das informações. A *Figura 17*, demonstrada a seguir, resume o quanto foram, ou não, bem sucedidas no processo de coleta de dados em comparação com o máximo de informações que poderiam ter sido calculadas no mesmo período.

:: BASE DE DADOS FINAL ::		
TOTAL	INSTAGRAM	
	SEGUIDORES	POSTAGENS
14022	9021	9021
	64%	64%
FACEBOOK	SPOTIFY	
FÃS	SEGUIDORES	POPULARIDADE
10169	3937	3937
73%	28%	28%
YOUTUBE		
SUBSCRIBERS	VÍDEOS	VISUALIZAÇÕES
13695	13695	13695
98%	98%	98%

Figura 17 – Taxa de sucesso de métricas coletadas.

4.3. Macro etapa 03: Análise de Dados & Resultados Finais

A terceira e última *macro etapa* do presente estudo possui por objetivo analisar o banco de dados gerado como *output* da *Etapa 2.3*, apresentando os principais resultados

referentes ao mesmo. Além disso, uma avaliação final do panorama obtido através da utilização de fontes de dados da *Internet* como base para análise de indústrias é desenvolvida.

N	MACRO ETAPA	ETAPA	OBJETIVO
(3)	ANÁLISE DE DADOS & RESULTADOS FINAIS	(3.1) Análise de dados	Analisar banco de dados indicados na etapa (2.3) através de <i>software</i> de coleta e armazenamento de dados da internet.
		(3.2) Consolidação de respostas para <i>perguntas-chave</i>	Consolidar respostas finais para <i>perguntas-chave</i> a partir de resultados das análises realizadas na etapa (3.1).
		(3.3) Resultados finais	Realizar discussão a cerca dos resultados finais atingidos com a análise de dados.

Figura 18 – Etapas e objetivos da macro etapa 3.

4.3.1. Análise de dados:

A partir da finalização da etapa referente à coleta de dados, tendo gerado o banco de dados correspondente, é possível realizar uma análise a fim de compreender e caracterizar os dados levantados. Inicialmente, foram desenvolvidas listas referentes ao ranqueamento (disponíveis no Apêndice D) das entidades coletadas com relação às métricas digitais analisadas, possibilitando uma visão holística, e possivelmente inédita, da distribuição do tamanho das entidades de acordo com as métricas. Além disso, foi analisado a variação das métricas no decorrer do tempo, caracterizando o taxa de crescimento da população e possibilitando análises que demonstrem de forma precisa, e de forma diária, como está o desempenho das diferentes entidades, assim como as mesmas se relacionam entre si.

Além de características referentes ao tamanho e à taxa de crescimento da amostra, também foram desenvolvidas avaliações de inteligência a respeito de entidades específicas, a fim de avaliar as capacidades do método desenvolver análises sobre organizações presentes no ecossistema analisado. Para isso, duas entidades - ou organizações - de cunho artístico, foram selecionadas a partir do ranqueamento geral desenvolvido anteriormente com o intuito de buscar características básicas sobre os consumidores e a distribuição de *Show Business* - não analisada até o momento.

Entretanto, ao voltar aos banco de dados coletado via APIs, foi possível demonstrar aspectos fundamentais sobre características demográficas dos segmentos em questão. Com relação aos consumidores, dados disponíveis no *Spotify* permitem analisar a quantidade de consumidores que cada artista possui em diferentes cidades, assim como acompanhar a taxa de crescimento dos mesmos com o passar o tempo. Já com relação ao *Show Business*, informações sobre eventos adquiridas do *Facebook* permitem compreender a quantidade de eventos realizados em determinada região, assim como informações básicas disponíveis na

plataforma sobre as características destes eventos. Os resultados específicos obtidos referentes aos consumidores e eventos são apresentados, respectivamente, no *Apêndice E* e *Apêndice F*.

4.3.2. Consolidação de respostas para perguntas-chave:

Uma vez finalizada a etapa de coleta e análise de dados, foi possível retornar às *perguntas-chave* estabelecidas na *segunda macro etapa* a fim de consolidar quais respostas foram bem sucedidas de serem respondidas e quais não puderam ser analisadas a partir dos dados da *web*. A Figura 19, disponível a seguir, demonstra os resultados obtidos com a consolidação das perguntas-chave:

:: PERGUNTAS-CHAVE ESABELECIDAS ::				
N	SEGMENTO/NICHO	SUBCLASSIFICAÇÃO	PERGUNTA-CHAVE	RESULTADO
1	CADEIA DE PRODUÇÃO	-	É possível classificar em mais um nível os <i>subsegmentos</i> da 'Cadeia de Distribuição'?	SIM
2	CADEIA DE PRODUÇÃO	-	É possível analisar a distribuição de resultados entre os atores internos dos <i>subsegmentos</i> ?	SIM
3	CADEIA DE PRODUÇÃO	-	E a taxa de crescimento do setor e dos <i>subsegmentos</i> ?	SIM
4	OFERTAS DE VALOR	MUSIC & VIDEO	Quantas músicas e vídeos - no formato digital - estão disponíveis via plataformas de distribuição?	SIM
5	OFERTAS DE VALOR	MUSIC & VIDEO	É possível analisar a distribuição do consumo de músicas e vídeos no formato digital?	POSSÍVEL
6	OFERTAS DE VALOR	MUSIC & VIDEO	Qual a taxa de crescimento do consumo de músicas e vídeos digitalmente?	POSSÍVEL
7	OFERTAS DE VALOR	SHOW BUSINESS	Quantas ofertas de valor referentes 'Show Business' podem ser identificadas?	POSSÍVEL
8	OFERTAS DE VALOR	SHOW BUSINESS	Como se classificam e quais as características das ofertas de valor identificadas?	SIM
9	OFERTAS DE VALOR	SHOW BUSINESS	É possível analisar a distribuição geográfica dos eventos?	SIM
10	OFERTAS DE VALOR	MERCH & BRAND	Quais são e como se caracterizam as ações referentes ao <i>Branding</i> ?	NÃO
11	OFERTAS DE VALOR	MERCH & BRAND	Quais são e como se caracterizam as ações referentes ao <i>Merchandising</i> ?	NÃO
12	CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO	DIST. FONOGRÁFICA	Quais canais de distribuição fonográfica estão disponíveis digitalmente?	SIM
13	CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO	DIST. FONOGRÁFICA	Como se classificam e caracterizam os canais existentes?	SIM
14	CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO	SHOW BUSINESS	Quais canais de distribuição de música ao vivo existem?	NÃO
15	CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO	SHOW BUSINESS	Como se classificam e caracterizam os canais existentes?	NÃO
16	CONSUMIDORES	-	É possível calcular quantos consumidores existem no mercado analisado?	POSSÍVEL

Figura 19 – Possibilidades de respostas através de dados para perguntas-chave.

4.3.3. Resultados finais:

O objetivo da terceira *macro etapa* é centrado na avaliação da utilização de fontes de informações disponíveis de forma pública na *Internet* para analisar características detalhadas acerca de ecossistemas de indústrias. Os resultados provenientes das análises demonstram que a utilização de fontes de informações digitais resulta na possibilidade de visualizar a indústria analisada em um nível mais aprofundado, indo além das classificações de tipos de entidades e aprendendo sobre as características das entidades em si. Tais informações podem

ser de extrema relevância à tomadores de decisões ao passo que possibilitam uma compreensão objetiva e dinâmica do dia-a-dia da indústria, fornecendo insumos necessários para tomadas de decisões e formação de planos estratégicos.

Com relação à indústria da música, os resultados obtidos demonstram-se interessantes ao passo em que os conhecimentos possibilitadas através da coleta de dados da *web* resultam em informações não disponíveis através das mídias tradicionais.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral do presente estudo foi definido como desenvolver e aplicar uma sistemática composta por diferentes métodos acadêmicos que possibilitem a compreensão das características estruturais e dinâmicas de diferentes indústrias. Para atingir esse objetivo, a indústria da música foi definida como foco de aplicação e foram utilizados conceitos voltados à análise de ambientes externos e ao processo de inteligência.

O estudo iniciou com uma revisão de conceitos utilizados para designar o ambiente externo de uma organização, selecionando a metodologia de Comai e Millán (2006) como base para analisar o mesmo. Através de uma breve discussão sobre as restrições da metodologia selecionada, pontos de ajustes foram identificados e modificações a fim de adaptar o método à análises de indústrias fora realizadas. Por fim, uma esquemática adaptada final foi apresentada voltada à análise genérica de indústrias.

A partir disso foram levantadas referências bibliográficas sobre a indústria da música com o intuito de fornecer uma base de informações para que a esquemática desenvolvida pudesse ser aplicada de forma prática. Assim, foi desenvolvido um modelo de *mapa* da indústria musical a fim de caracterizar a estrutura e dinâmica de funcionamento de seus segmentos. A aplicação do modelo de análise de indústrias demonstrou ser de alta praticidade e dinamicidade, podendo ser adaptado a partir das informações sobre a indústria levantada. Além disso, o mapa resultante é tido como uma contribuição acadêmica a partir do estudo prático acerca do funcionamento da indústria da música no Brasil.

Uma vez finalizado o *mapa*, tornou-se necessário realizar uma nova discussão, dessa vez a respeito das diferentes possibilidades de fontes de informação que poderiam ser utilizadas na aplicação do modelo adaptado de Comai e Millán (2006), levando à conclusão de que dados disponíveis de forma aberta na *Internet* podem beneficiar a análise do ambiente externo ao fornecer informações mais detalhadas e atualizadas a respeito do mesmo. Assim, uma lista de *perguntas-chave* foram estabelecidas a fim de guiar um estudo detalhado sobre a indústria da música, realizado através de uma avaliação de inteligência.

A etapa de avaliação de inteligência foi desenvolvida com o intuito de analisar e selecionar plataformas e métricas digitais que pudessem ser coletadas de forma aberta da *Internet* a fim auxiliar na resolução das *perguntas-chave* estabelecidas. Uma vez definido o plano de dados a ser coletado, foi desenvolvido um *software* para coleta e armazenamento de dados através de protocolos APIs, gerando como resultado um banco de dados consolidado. Por último, análises foram desenvolvidas a partir do banco de dados com o intuito de avaliar as possibilidades de detalhamento que as mesmas providenciavam à esquemática desenvolvida.

A utilização de técnicas de *Open-source Intelligence* na análise de indústrias provou-se extremamente benéfica devido ao volume de informações disponibilizadas de forma aberta na web. O englobamento de OSINT no esquema possibilitou um grau de visibilidade anteriormente inexistente ao modelo. Assim, conclui-se que modelo adaptado desenvolvido caracterizou-se como benéfico na compreensão geral da estrutura da indústria, enquanto que a utilização da avaliação de inteligência, apesar de mais trabalhosa, resulta em novas perspectivas a respeito do que pode ser descoberto com dados abertos.

Por último, como limitação do trabalho, é necessário observar que os dados levantados através da avaliação de inteligência representam apenas um gênero dentro da indústria da música, defasando as informações de forma que somente representem a realidade do gênero musical analisado. Além disso, visto o aspecto longo do trabalho, o mesmo sofreu de carências específicas ao abordar diversos tópicos, como, por exemplo, a falta da caracterização de metodologias disponíveis na literatura para o mapeamento da indústria da música, assim como a possibilidade de explorar mais o bando de dados gerado. Dessa forma, a principal sugestão para trabalhos futuros é buscar descrever melhor as análises práticas possíveis de serem realizadas, assim como os benefícios provenientes da utilização de *Open-source Intelligence* na compreensão de ecossistemas de negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment.** 1ª ed. Nova York: The Macmillan Company, 1967.

ATTALI, J. **The political economy of music.** In: University of Minnesota Press, Minneapolis, 1977.

BARBOSA, R. R. **Uso de fontes de informação para inteligência competitiva:** um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. In: Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, 2006.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva:** casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.

BAZZEL, M. **Open source intelligence techniques:** resources for searching and analyzing online information. 6ª ed. Columbia: Y. Varallo, 2016.

BEUREN M. **O papel da controladoria no processo de gestão.** 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BIZER, C.; HEATH, T. **How to publish Linked Data on the Web.** In: WiWiz, Berlim, 2011.

CAMARGOS, M.A.; DIAS, A.P. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa:** uma síntese teórica. In: Cadernos de pesquisas em administração. São Paulo, 2003.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica:** Planejamento e implantação da estratégia. 1ª ed. São Paulo: Macron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** na administração das organizações. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization:** the art of scanning the environment. In: Information Today, Medford, 2001.

COMAI, A.; MILLÁN, J. T. **Mapping and anticipating the competitive landscape.** 1ª ed. Barcelona: EMECOM Ediciones, 2016.

CUNHA, M. B. **Fontes de informação em ciência e tecnologia.** 1ª ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 1ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

DE WIT, B.; MEYER R. **Strategy, process, content, context.** 3ª ed. Boston: Thomson

Learning, 2004.

DISHMAN, P.; CALOF, J. **Competitive intelligence**: a multiphase precedent to marketing strategy. In: European Journal of Marketing, Londres, 2008.

FAHEY, L. **Competitor scenarios**: projecting a rival's marketplace strategy. In: Competitive Intelligence Review, Boston, 1999.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. 1ª ed Fortaleza: UEC, 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. In: Cambridge University Press, Cambridge, 1984.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de plataforma para inteligência estratégica**. In: Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, Curitiba, 2006.

FULD, L. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. 2ª ed. Nova York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILAD, B. **The role of organized competitive intelligence in corporate strategy**. In: Columbia Journal of World Business, Columbia, 1989.

HOBBS, C.; MORAN, M.; SALISBURY, D. **Open source intelligence in the twenty first century**. 1ª ed. Londres: Palgrave Macmillan UK, 2016.

HOFFMANN, W. A. M. **Monitoramento da informação: uma introdução à inteligência competitiva**. In: EdUFSCar, São Carlos, 2013.

HUGHES, J.; LANG, K. R. **If I had a song**: the culture of digital community networks and its impact on the music industry. In: International Journal on Media Management, Nova York, 2003.

HYLAND, B. **Preparing for a linked data enterprise**. In: WOOD, D. (Ed.). Springer, 2010.

IFPI. **Global music report 2019**. Disponível em <www.ifpi.org>. Acesso em: Novembro 2019.

IQ. **International ticketing yearbook 2018**. Disponível em <www.iq-mag.net>. Acesso em: Novembro 2019.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. 2ª ed. New York: Touchstone, 1996.

KISCHINHEVSKY, M.; HERSHMANN, M. **A reconfiguração da indústria da música**. In: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Brasília,

2011.

LANA, R. A. **Inteligência competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio.** In: Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, 2011.

LESCA, H. **Veille stratégique: la méthode LESCAnning.** In: EMS, Paris, 2003.

LIEBOWITZ, J. **Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence and knowledge management.** 1ª ed. Nova York: Auerbach Publications, 2006.

MALIKI, A. B.; JAHRIN, E.B. **PESTLE analysis on Bieichi Technology.** In: Faculty of Technology Management & Technopreneurship, Malasya, 2012.

MARCHAND, D. A.; KETINGER, W. J.; ROLLINS, J.D. **Information orientation: The link to business performance.** In: Oxford University Press, Oxford, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva.** 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG C.B. **Toward strategic intelligence systems.** In: Marketing Management, 1998.

MÜLLER, J. C. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: Uma integração necessária.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OKFN. **What is Open Knowledge?.** Disponível em <www.okfn.org>. Acesso em: Novembro 2019.

PACHECO, C.G.; VALENTIM, M.P. **Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação.** In: VALENTIM, Marta (Org.), São Paulo, 2010. Cultura Acadêmica, 2010.

PELTONIEMI, M.; VUORI, E. **Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments.** In: Proc. Ebus. Res. Forum, Madrid, 2004.

PETRINI, M.; FREITAS, M. T.; POZZEBON, M. **Inteligência de negócios ou inteligência competitiva?.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2006.

PMB. **Mercado fonográfico mundial e brasileiro em 2018.** Disponível em <www.promusicabr.org.br>. Acesso em: Novembro 2019.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** 1ª ed. Nova York: The Free Press, 1980.

PRESCOTT, J. E. **The evolution of competitive intelligence: designing process for action.** In: The Journal of the Association of Proposal Management Professional, Madrid, 1999.

PWC. **Global media and entertainment outlook 2019-2022.** Disponível em

<www.pwc.com> . Acesso em: Novembro 2019.

QUEYRAS, K; QUONIAM, L. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. 1ª ed. Brasília: IBICT, UNESCO, 2016.

RHODEN, M. S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia USFC, Florianópolis, 2000.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia empresarial e recursos humanos**. 1ª ed. Curitiba: IESDE, 2008.

RIOS, F.L.C; STRAUSS, L.M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A.F. **Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? um olhar a partir da administração de empresas**. In: FACEF, França, 2011.

ROEDEL, D. **Estratégia e inteligência competitiva**. In: MILLER, Jerry P. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANDULLI, F. D. **CD music purchase behaviour of P2P users**. In: Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. In: Laboratório de ensino a distância da UFSC, Florianópolis, 2005.

SILVA, H. **Inteligência competitiva na internet: um processo otimizado por agentes inteligentes**. In: SciELO: Ciência da Informação, Brasília, 2003.

SOUZA, C.C. **Setor de inteligência competitiva pode dinamizar/salvar as empresas**. 2012, Disponível em <www.agrolink.com.br/colunistas/-setor-deinteligencia-competitiva-pode-salvar-as-empresas-_4507.html>. Acesso em Novembro 2019.

SZIGETI, H.; MESSAADIA, M.; MAJUMDAR, B. E. **STEEP Analysis as a tool for building technology roadmaps**. In: eChallenges e-2011, Florência, 2011.

TEECE, D.J. **The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in na (economic) theory of firms**. In: The Academy of Management Perspective, Nova York, 2014.

TERADATA; MCKINSEY. **Data variety comes of age**. In: Forbes Insight, Nova Jersey, 2015.

TYSON, K. **The complete guide to competitive intelligence**. 6ª ed. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. In: Interciência, São Paulo, 2001.

VANDER WAL, T. **Folksonomy coinage and definition**. 2007. Disponível em: <<http://vanderwal.net/folksonomy.html>>. Acesso em Novembro 2019.

VARUM, C. A.; MELO, C. **Directions in scenario planning literature: a review of paste**

decade. In: Futures, 2010.

VÁZQUEZ, R. R. A. **The music industry in the dawn of the 21st century** - networking for thriving for a music industry. In: Kunnskapsverket, Elverum, 2017.

VIDIGAL, F. **Inteligência competitiva no mercado de business process outsourcing (BPO): estudo de métodos aplicados.** In: Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, 2016.

VIEIRA, D. V. e OLIVEIRA, F. C.. **Inteligência competitiva e monitoramento ambiental em empresas exportadoras.** In: Congresso Anual de Tecnologia de Informação (CATI), São Paulo, 2006

YOUNG, S. **Handbook of SCADA/Control systems security.** 1ª ed. Nova York: CRC Press, 2016.

APÊNCICE A

Apêndice A: Detalhamento e justificativa de modificações realizadas ao modelo original.

Macro etapa 1: Etapa 1.1 – Desenvolvimento do modelo genérico para análise de indústrias.

--

INTRODUÇÃO:

O Apêndice A apresenta o detalhamento e as justificativas para todas as modificações realizadas no modelo original de Comai & Millán (2006) voltado à análises de ambientes externos de organizações. Em seguida será apresentada uma revisão da lista de modificações e, em seguida, são caracterizadas as justificativas para cada mudança.

LISTA DE MODIFICAÇÕES:

(Modificação 1): *'Public Powers'* torna-se *'Fatores Macroambientais'*, representados pela sigla *'STEEP'*.

(Modificação 2): *'Suppliers'* torna-se *'Fornecedores Externos'*.

(Modificação 3): *'Your organization'* e *'Competitors'* tornam-se *'Cadeia de Produção'*.

(Modificação 4): *'Products'* torna-se *'Ofertas de Valor'*.

(Modificação 5): *'Channels'* torna-se *'Cadeia de Distribuição'*.

(Modificação 6): *'Consumers'* torna-se *'Clientes e Consumidores'*.

(Modificação 7): *'Pressure Groups'* foi excluído.

(Observação): *'Opinion Groups'* e *'Interest groups'* continuam existindo mas foram trocados de posição na esquemática desenvolvida para o modelo final.

DETALHAMENTO E JUSTIFICATIVAS:

(Modificação 1): *'Public Powers'* torna-se *'Fatores Macro Ambientais'*, representados pela sigla *'STEEP'*.

Razão: Alteração de nomenclatura. **Justificativa:** Comai & Millán utilizam o termo 'Fatores Macroambientais' para designar poderes maiores, ou fatores, que existem e impactam nas configurações e estrutura da indústria analisada. Além disso, os autores sugerem a utilização da análise 'STEEP' para analisar e compreender tais fatores. Sendo assim, uma mudança na nomenclatura foi realizada, a fim de utilizar um termo julgado mais apropriado e, além disso, foi selecionada da literatura uma definição para análise 'STEEP' a fim de formalizar os conceitos utilizados no método proposto.

A definição selecionada da literatura provém da obra: 'STEEP analysis as a tool for building technology roadmaps' DE SZIGETI, MESSADIA & EYNARD (2011). Conforme os autores: "A análise STEEP pode ser considerada uma 'auditoria' das influências macro ambientais na organização a fim de utilizar tais informações para guiar o processo de tomada de decisões estratégicas". Os autores prosseguem concluindo que as razões para a análise STEEP ser considerada uma ferramenta tão poderosa são fundamentadas no auxílio prestado pelo método em fornecer uma visão compreensiva do macro ambiente organizacional em que a empresa está inserida, assim como os possíveis riscos e ameaças existentes. Assim, ao compreender os fatores estruturais e perigos de seu ambiente de negócios, uma empresa estará mais preparada do que seus competidores para se adaptar às necessidades. Os resultados da análise STEEP é um documento que ajuda a administração na tomada de decisões estratégicas, ao abordar os cinco principais elementos que constituem o macro ambiente de

uma empresa. A classificação e definição dos elementos presentes no macro ambiente de uma organização são apresentadas a seguir, entretanto, é importante mencionar que não existe uma ordem geral de importância ou prioridade para as classificações, visto que cada organização ou indústria estudada é sujeita a diferentes fatores macro ambientais.

(S) FATORES SOCIAIS: Procura-se, principalmente, compreender informações e características a respeito dos clientes, compradores e consumidores do ambiente estudado. Por exemplo, quantidade total de consumidores, aspectos demográficos (como idade, gênero, localização, renda), nível de educação, hábitos de consumo, atitudes e opiniões pessoais.

(T) FATORES TECNOLÓGICOS: É analisada a relação da tecnologia com a indústria estudada. Procura-se explicar como a tecnologia é atualmente utilizada, quais inovações estão surgindo e quais possíveis impactos e influências exercidas na indústria. Além disso, procura-se caracterizar o nível de maturidade da indústria com relação à utilização de tecnologias.

(E) FATORES ECONÔMICOS: É caracterizada a atual situação econômica regional e global da indústria estudada, assim como as previsões futuras de crescimento. Procura-se realizar uma análise econômica a fim de identificar o atual tamanho da indústria, distribuição de *market share*, assim como as taxas de crescimento dos últimos anos. Também procura-se compreender a estrutura de receitas da indústria, identificando e comparando os diferentes canais de receitas existentes.

(E) FATORES ECOLÓGICOS/AMBIENTAIS: São identificados e discutidos os impactos ecológicos e ambientais causados como resultado da operação da indústria estudada. Além do impacto causado pela indústria no ambiente, é estudado o caminho contrário, ou seja, os possíveis impactos do ambiente na indústria - como a possível falta de recursos não renováveis ou mobilizações ambientalistas que afetem o funcionamento da organização ou indústria.

(P) FATORES POLÍTICOS E LEGAIS: Os fatores políticos e legais, apesar de aparecer recorrentemente de forma separada em variações da análise STEEP, envolve qualquer aspecto influenciador ocasionado por parte do governo ou outras instituições públicas do país. Como, por exemplo, novas leis, programas governamentais, relações internacionais e investimentos públicos.

(Modificação 2): ‘Your organization’ e ‘Competitors’ tornam-se ‘Cadeia de Produção’.

Razão: Alteração de perspectiva do modelo. **Justificativa:** Visto que as alterações feitas no método original visam a modificação da perspectiva central do modelo de uma perspectiva organizacional para industrial, não há mais a necessidade dos segmentos ‘Sua organização’ e ‘Competidores’ existirem - uma vez que todos são vistos como ‘Organizações’ na perspectiva industrial. Sendo assim, ambas categorias foram substituídas pelo segmento ‘Cadeia de Produção’. O termo utilizado foi selecionado para representar qualquer entidade envolvida na produção ou realização do bem/serviço propriamente dito. Ou seja, a partir das definições da indústria estudada sobre quais são as ofertas de valor existentes no mercado, todas entidades consideradas parte da indústria analisada que estejam relacionadas ao processo de criação da oferta de valor são classificadas como parte da ‘Cadeia de Produção’.

(Modificação 3): ‘Suppliers’ torna-se ‘Fornecedores Externos’.

Razão: Alteração conceitual no modelo. **Explicação:** A alteração do termo utilizado para determinar as entidades classificadas como fornecedores no modelo adaptado, assim como a ‘Cadeia de Produção’, também é fundamentada na mudança para uma perspectiva industrial. Ou seja, anteriormente, ao aplicar o método original na análise do ambiente externo de uma organização, eram classificados como fornecedores todas as entidades envolvidas em providenciar a organização analisada e seus concorrentes com matéria-prima, equipamentos, sistemas ou qualquer outro bem/serviço. Ao alterar o foco do modelo para a análise do ambiente de uma indústria, fornecedores também passar a ser analisados de uma forma diferente. Visto que na ‘Cadeia Produtiva’ já considerada uma cadeia de fornecedores e compradores envolvidos na indústria analisada, o segmento ‘Suppliers’ passa a representar os fornecedores que não fazem parte especificamente da indústria analisada mas fornecem materiais, serviços, equipamentos e sistemas para a ‘Cadeia Produtiva’. Em razão disso, o termo selecionado para representar o segmento foi ‘Fornecedores Externos’.

(Modificação 4): ‘Products’ torna-se ‘Ofertas de Valor’.

Razão: Alteração de nomenclatura. **Explicação:** Originalmente, Comai & Millán utilizam o termo produtos para designar os produtos e/ou serviços fornecidos pela empresa analisada e seus concorrentes. A alteração na nomenclatura para ‘Ofertas de Valor’ visa a utilização de um termo mais apropriado e generalista, sendo mais adaptável para um modelo genérico que pode ser aplicado em diferentes indústrias.

(Modificação 5): ‘Channels’ torna-se ‘Cadeia de Distribuição’.

Razão: Alteração de nomenclatura. **Explicação:** Assim como a modificação realizada para o segmento ‘Ofertas de Valor’, o termo ‘Cadeia de Distribuição’ foi julgado mais apropriado para representar os diferentes canais de distribuição e vendas existente na indústria analisada. Além disso, passam a ser considerados como parte do segmento todas as entidades responsáveis pela distribuição das ofertas de valor criadas pela cadeia de produção.

(Modificação 6): ‘Consumers’ torna-se ‘Clientes e Consumidores’.

Razão: Alteração de nomenclatura. **Explicação:** O segmento de ‘Clientes e Consumidores’ passou a representar todos os compradores, clientes, consumidores e/ou usuários finais da indústria analisada. Dependendo da indústria, o segmento pode ser subdividido de acordo com as dinâmicas e características de consumo, sendo necessário compreender a realidade de cada mercado. Além disso, é importante ressaltar que são somente considerados os clientes finais visto que todos os clientes intermediários (relações B2B ou distribuidores e varejos, por exemplo) já foram considerados nos demais segmentos presentes na segunda linha do modelo adaptado.

(Modificação 7): ‘Pressure Groups’ foi excluído.

Razão: Alteração de perspectiva do modelo. **Explicação:** Ao aplicar o modelo original de Comai & Millán para analisar o ambiente externo de uma organização, o segmento denominado “Pressure Groups” considerava todos os acionistas, sócios, investidores, funcionários e sindicatos relacionados à organização. Visto que o modelo adaptado passa a adotar a perspectiva de uma indústria, e não uma empresa, essas entidades deixam de ser consideradas – com exceção de possíveis grupos sindicais, que passam a ser considerados em outros segmentos.

(Observação): *'Opinion Groups'* e *'Interest Groups'* continuam existindo mas foram trocados de posição na esquemática desenvolvida para o modelo final.

Razão: Alteração de perspectiva do modelo. **Explicação:** Além das modificações conceituais e de nomenclatura realizadas, também é importante mencionar que os segmentos *'Opinion Groups'* e *'Interest Groups'* permaneceram conceitualmente inalterados, sendo somente traduzidos para *'Grupos de Opinião'* e *'Grupos de Interesse'*. Entretanto, a posição dos segmentos na esquemática foi invertida, posicionando grupos de interesse como o primeiro segmento da terceira linha, e grupos de opinião em seguida. Tal alteração foi realizada puramente de forma visual, a fim de representar maior presença e influência dos grupos de opinião nos consumidores, cadeias de distribuição e produção, assim como nas ofertas de valores.

--

APÊNDICE B

Apêndice B: Detalhamento e definições sobre mapa da ‘Indústria da Música no Brasil’.

Macro etapa 1: Etapa 1.3 – Elaboração do mapa da ‘Indústria da Música no Brasil’.

--

INTRODUÇÃO:

O Apêndice B é responsável por fornecer uma discussão mais aprofundada acerca dos resultados obtidos através da aplicação do modelo adaptado através da base bibliográfica levantada sobre a indústria da música. Para isso, a seguir são discutidos os diferentes segmentos e respectivos subsegmentos de indústria existentes no ecossistema musical. Por último, uma imagem ampliada do mapa desenvolvido é apresentada a fim de facilitar a compreensão do mesmo.

FATORES MACRO AMBIENTAIS: Com relação aos fatores macro ambientais, foi desenvolvida uma análise STEEP buscando identificar informações a respeito das características dos cinco fatores distintos considerados na análise. As principais os resultados acerca dos fatores foram consolidadas em uma tabela final, demonstrada na *Figura B1*. Na figura, é possível analisar quais referências selecionadas deram fundamento à análise dos diferentes fatores STEEP. Além das referências, também é resumido o teor das informações coletadas, assim como alguns dos dados e informações levantadas a respeito de cada fator.

FATORES STEEP	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS UTILIZADAS	RESULTADOS DA ANÁLISE	EXEMPLOS DE DADOS SELECIONADOS	
(S)	SOCIAIS	MCKINSEY (2019)	Informações levantadas a respeito da demografia do Brasil, assim como características e hábitos da população com relação ao consumo de Internet e demais mídias digitais.	População: 208mi, Penetração Internet: 67%, consumo diário médio Internet: 9hrs/dia e streaming: 1.2hrs/dia.
(T)	TECNOLÓGICOS	VÁZQUEZ (2017) SEBRAE (2016) PASSMAN (2015)	Ampla discussão sobre os impactos históricos e recentes da tecnologia na indústria da música. Apresentação das relações entre tecnologia e música atualmente, assim como a relevância da tecnologia no cenário nacional e global.	Revolução digital, reconfiguração da indústria, digitalização, comoditização, pirataria e downloads ilegais.
(E)	ECONÔMICOS	IFPI (2019) PMB (2019) PWC (2019) IQ (2018)	Relatórios detalhados com indicadores econômicos da indústria da música global e nacional. Informações sobre a classificação dos canais de receitas assim previsões de crescimento para os próximos anos.	(Música gravada: \$19bi global e \$299mi nacional; Show Business: \$26.4bi global e \$133mi nacional)
(E)	ECOLÓGICOS/AMBIENTAIS	DEVINE (2019)	Dados e estudos a respeito dos impactos ambientais decorrentes das operações da indústria da música. Informações sobre a poluição sonora de <i>show business</i> e utilização excessiva de energia em <i>Data Centers</i> voltados ao streaming na nuvem.	(Música gravada: 200-350mi/Kg de GHGs globais em 2016, Show Business: Resíduos e poluição sonora)
(P)	POLÍTICOS & LEGAIS	SALAZAR (2015) FRANCISCO & VALENTE (2016)	Informações detalhadas sobre legislações e programas governamentais relacionados à indústria da música no Brasil. Detalhamento de órgãos envolvidos e leis de direitos autorais.	(Leis dos Direitos Autorais, ECAD, OMB, Sindicatos de músicos e artistas, Pronac, programa BNDES, ISRC)

Figura B1 – Resultados mapa da indústria: Fatores macro ambientais (Análise STEEP).

FORNECEDORES EXTERNOS: Conforme a apresentação do modelo adaptado, o segmento ‘*Fornecedores Externos*’ é caracterizado pela entidades externas à indústria estudada que fornecem bens e serviços à ‘*Cadeia de Produção*’. Além disso, os resultados do levantamento bibliográfico indicam que, apesar de mencionado e abordado em algumas obras, o segmento de ‘*Fornecedores Externos*’ não foi discutido em profundidade por nenhum dos autores. Tal fato pode ser explicado pela própria definição do segmento, cujas entidades não estão diretamente relacionadas à *Indústria Fonográfica* e de *Show Business*, sendo no máximo abordado por obras cujo foco e objetivo é centrado na indústria da música como um todo. Através das referências levantadas, foi estabelecida uma lista com todos fornecedores mencionados pelos diferentes autores que, em seguida, foi classificada de acordo com o bem ou serviço fornecido à ‘*Cadeia de Produção*’, apontando as entidades como ‘*Provedores de Serviços*’ ou ‘*Provedores de Equipamento e Sistemas*’. Os principais os resultados acerca do segmento foram consolidados em uma tabela final, demonstrada na *Figura B2*.

FORNECEDORES EXTERNOS		PRINCIPAIS REFERÊNCIAS UTILIZADAS	RESULTADOS DA ANÁLISE	EXEMPLOS DE DADOS SELECIONADOS
(i)	PROVEDORES DE SERVIÇOS	LEVINE (2019) VÁZQUEZ (2017) SEBRAE (2015)	Através das referências bibliográficas foi elaborada uma lista dos principais tipos de provedores de serviços relacionados ao negócio da música.	Advogados, contadores, designers, agências de publicidade, montagem e estrutura para eventos, educação musical e artística.
(ii)	PROVEDORES DE EQUIPAMENTOS E SISTEMAS	SALAZAR (2015) PASSMAN (2015)	Também foi desenvolvida uma lista de empresas responsáveis pela manufatura de equipamentos e sistemas fornecidos à 'Cadeia de Produção'.	Empresas de manufatura de mídias físicas, instrumentos musicais e equipamentos de áudios.

Figura B2 – Resultados mapa da indústria: Fornecedores Externos.

CADEIA DE PRODUÇÃO: A 'Cadeia de Produção', representada pelas entidades diretamente pertencentes à 'Indústria da Música no Brasil' e que sejam responsáveis pela criação propriamente dita das 'Ofertas de Valor' Diversas obras, incluindo Vázquez (2017), SEBRAE (2015) e Salazar (2015) possuem dentro de seus objetivos principais a intenção de listar e conceituar as diferentes entidades representativas deste nicho. Utilizando as informações extraídas das obras selecionadas a 'Cadeia de Produção' foi subdividida em três grupos: (i) O primeiro grupo, denominado de 'Criação', é responsável pela concepção e criação artística das ofertas de valor, sendo composto pelos artistas e compositores que realizam tais funções. (ii) O grupo denominado de 'Produção', assim como as entidades criadoras, também possuem responsabilidades artísticas - entretanto voltadas a produção visual e sonora da concepção artística desenvolvida pelo grupo anterior. (iii) Por último, o grupo 'Outros' agrega demais entidades relacionadas à cadeia produtiva da indústria da música, mas sem responsabilidades de cunho artístico e sim gerencial, como empresários, agentes e produtores executivos. A Figura B3, apresentada a seguir, resume as subdivisões realizadas na 'Cadeia de Produção'.

CADEIA DE PRODUÇÃO		PRINCIPAIS REFERÊNCIAS UTILIZADAS	RESULTADOS DA ANÁLISE	EXEMPLOS DE DADOS SELECIONADOS
(i)	criação	VÁZQUEZ (2017) SANTOS (2016) LEITE (2016)	Lista de entidades responsáveis pela criação artística das ofertas de valor da indústria da música.	Liricistas, autores/compositores, intérprete, músicos em carreira solo e grupos musicais.
(ii)	PRODUÇÃO	VÁZQUEZ (2017) SEBRAE (2015) KISCHINHEVSKY & HERSHMANN (2011)	Entidades envolvidas no trabalho artístico de produção, responsáveis por operar em conjunto com entidades da criação no desenvolvimento da oferta de valor.	Gravadoras (selos), editora, distribuidora, produtor fonográfico, produtor musical.
(iii)	OUTROS	SALAZAR (2015) PASSMAN (2015)	Demais entidades relacionadas à cadeia de produção das ofertas de valor que não são operam na criação ou produção das mesmas.	Empresário, agente de eventos (booking agent), produtor executivo, promotor e agente de tour (tour manager).

Figura B3 – Resultados mapa da indústria: Cadeia de Produção.

OFERTAS DE VALOR, CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO E CONSUMIDORES: Os segmentos referentes às 'Ofertas de Valor', 'Cadeia de Distribuição' e 'Consumidores', diferentemente dos demais, não são apresentados individualmente. A razão por utilizar tal abordagem é fundamentada no fato dos segmentos terem sido estruturados de forma conjunta, utilizando como referência os três pilares da indústria e as estruturas de receitas apresentadas na seção 2. *Referencial Teórico*. Uma vez que a indústria da música é atualmente fundamentada na *Indústria Fonográfica*, *Show Business* e *Direitos Autorais*, as subclassificações internas dos três segmentos abordados em conjunto seguiu a mesma lógica estrutural que a indústria, além de considerar novas observações feitas pelas referências bibliográficas selecionadas.

Sendo assim, o segmento de 'Ofertas de Valor' foi classificado internamente de acordo com as diferentes definições dos produtos e serviços existentes na indústria. As subclassificações internas foram então divididos entre: Oferta de 'Músicas e Vídeos' gravados – tanto no formato físico quanto digital; oferta de

‘*Eventos e Shows*’ ao vivo – englobando qualquer atividade que envolva música ao vivo; e oferta de ‘*Merch and Brand*’ – referentes aos esforços de branding e merchandising também desempenhados pelas entidades da ‘*Cadeia de Produção*’. As ofertas de ‘*Merch and Brand*’, apesar de não consideradas nos relatórios econômicos de indústria, é considerada em análises de autores acadêmicos ao estudarem a indústria da música. O termo ‘*Brand*’, advindo de ‘*Branding*’ é utilizado para explicar as atividades relacionadas à geração de valor da marca da entidade, através de atividades *online* e em redes sociais. Já o termo ‘*Merchandising*’, representado por ‘*Merch*’ refere-se à venda de produtos gerais utilizando a própria marca como proposta de valor.

A ‘*Cadeia de Distribuição*’, por sua vez, utilizou a mesma lógica presente nas classificações de ‘*Ofertas de Valor*’, deslocando a linha de pensamento para os diferentes canais utilizados na distribuição dos tipos de ofertas descritas anteriormente. Sendo assim, o segmento foi subdividido entre distribuição de ‘*Músicas & Vídeos*’ – representando a *Indústria Fonográfica* e dos *Direitos Autorais*; distribuição de ‘*Eventos*’ – considerando o *Show Business*; e distribuição “*Merch and Brand*” – representando esforços de *Branding* e *Merchandising*. Por último, utilizando a mesma lógica expressa nos últimos segmentos, os ‘*Consumidores*’ também foram subdivididos entre três grupos, considerando as entidades consumidoras dos diferentes tipos de ‘*Ofertas de Valor*’. É importante destacar, portanto, que um determinado consumidor selecionado aleatoriamente poderia fazer parte dos três subsegmentos ao mesmo tempo, caso consumisse música gravada, estivesse presente em eventos ao vivo e comprasse produtos provenientes de *merchandising*. O mesmo vale para um consumidor que consuma somente música *online*, não participando de eventos e nem comprando produtos - sendo considerado apenas como consumidor da *Indústria Fonográfica*.

GRUPOS DE INTERESSE E GRUPOS DE OPINIÃO: Os últimos dois segmentos existentes no *mapa* da indústria também são apresentados em conjunto por representarem a terceira *linha* do modelo, referente à organizações não consideradas internas à indústria mas que possuem o poder de afetar e serem afetadas pela mesma. Com relação aos ‘*Grupos de Interesse*’, caracterizados como entidades adjacentes que possam impactar a indústria através de investimentos, parcerias ou relações similares, foi levantada uma lista dos tipos de organizações consideradas como parte do grupo pelas referências selecionadas através do levantamento bibliográfico. O ‘*Grupos de Opinião*’, por sua vez, foram subdivididos em três categorias de acordo com o tipo de mídia e comunicação utilizada. Foram consideradas ‘*Mídias Tradicionais*’ qualquer fonte de mídia impressa ou de transmissão via *broadcasting*, como televisão e rádios. Entidades de comunicação fundamentadas na utilização de novas tecnologias, como *websites*, *blogs* e *comunidades online*, foram classificadas como ‘*Mídias Modernas*’. Por último, novas classificações de formadores de opiniões como *influencers* e *youtubers* foram consideradas como parte do grupo ‘*Outras Mídias*’.

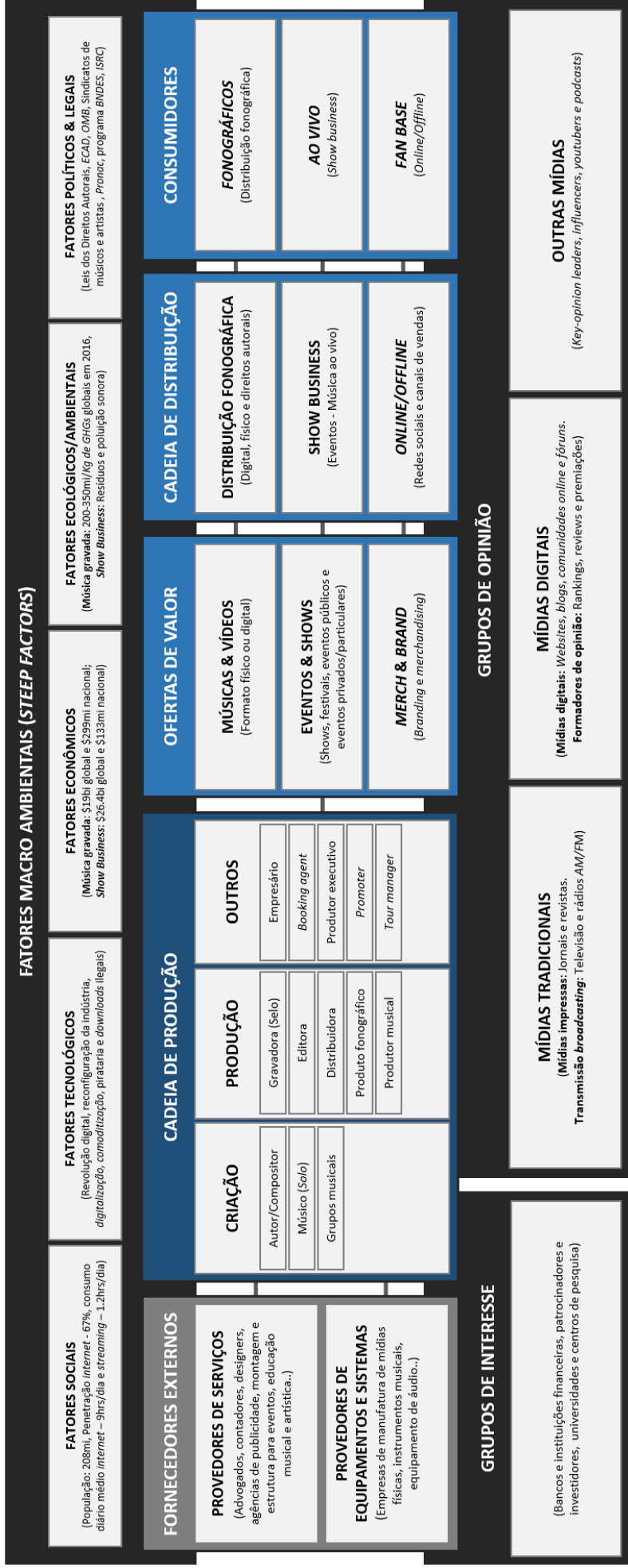


Figura B5 – Apresentação do mapa da 'Indústria da Música no Brasil' em alta definição.

APÊNDICE C

Apêndice C: Avaliação de métricas disponíveis nas plataformas digitais.

Macro etapa 2: Etapa 2.2 – Avaliação de Inteligência.

--

:: RESUMO DE MÉTRICAS DISPONÍVEIS - YOUTUBE ::		
FONTE: https://developers.google.com/youtube/v3/docs/?hl=pt		
CATEGORIA	DESCRIÇÃO	PRIORIDADE
Activities	Um recurso activity contém informações sobre uma ação que um determinado canal ou usuário realizou no YouTube.	PRIORIDADE 1
Channels	Um recurso de channel contém informações sobre um canal do YouTube.	PRIORIDADE 1
Comments	A comment resource contains information about a single YouTube comment.	PRIORIDADE 2
GuideCategories	Um recurso de guideCategory identifica uma categoria que o YouTube atribui algoritmicamente com base no conteúdo ou em outros indicadores de um canal, como a popularidade do canal.	PRIORIDADE 2
Videos	Um recurso de video representa um vídeo do YouTube.	PRIORIDADE 2
Captions	A caption resource represents a YouTube caption track.	PRIORIDADE 3
ChannelSections	A channelSection resource contains information about a set of videos that a channel has chosen to feature.	PRIORIDADE 3
CommentThreads	A commentThread resource contains information about a YouTube comment thread, which comprises a top-level comment and replies, if any exist, to that comment.	PRIORIDADE 3
PlaylistItems	O recurso playlistItem identifica outro recurso incluído em uma playlist, como um vídeo por exemplo.	PRIORIDADE 3
Playlists	Um recurso de playlist representa uma lista de reprodução do YouTube.	PRIORIDADE 3
Search	Um resultado de pesquisa contém informações sobre um vídeo, canal ou playlist do YouTube que correspondem a parâmetros de pesquisa especificados em uma solicitação de API.	PRIORIDADE 3
VideoCategories	Um recurso videoCategory identifica uma categoria que foi associada ou poderia ser associada a vídeos enviados.	PRIORIDADE 3
Parâmetros de consulta padrão	The following query parameters can be used with all methods and all resources in the YouTube Data API.	PRIORIDADE 3
Erros	Este documento identifica os diferentes tipos de erros que operações da YouTube Data API podem retornar.	PRIORIDADE 3
Channel Banners	Um recurso channelBanner contém a URL que você usaria para definir uma imagem recém-carregada como a imagem do banner de um canal.	PRIORIDADE 4
Subscriptions	Um recurso de subscription contém informações sobre uma inscrição de usuário do YouTube.	PRIORIDADE 4
Thumbnails	Um recurso thumbnail identifica diferentes tamanhos de imagens em miniatura associadas a um recurso.	PRIORIDADE 4
VideoAbuseReportReasons	A videoAbuseReportReason resource contains information about a reason that a video would be flagged for containing abusive content.	PRIORIDADE 4
Watermarks	Um recurso watermark identifica uma imagem exibida durante reproduções de vídeos de um canal especificado.	PRIORIDADE 4

Figura C1– Classificações de tipos de métricas disponíveis no Youtube..

:: RESUMO DE MÉTRICAS DISPONÍVEIS - YOUTUBE ::		
FONTE: https://developer.spotify.com/documentation/web-api/reference/		
CATEGORIA	DESCRIÇÃO	PRIORIDADE
Albums	Endpoints for retrieving information about one or more albums from the Spotify catalog.	PRIORIDADE 2
Artists	Endpoints for retrieving information about one or more artists from the Spotify catalog.	PRIORIDADE 1
Browse	Endpoints for getting playlists and new album releases featured on Spotify's Browse tab.	PRIORIDADE 3
Follow	Endpoints for managing the artists, users, and playlists that a Spotify user follows.	PRIORIDADE 3
Library	Endpoints for retrieving information about, and managing, tracks that the current user has saved in their "Your Music" library.	PRIORIDADE 4
Personalization	Endpoints for retrieving information about the user's listening habits.	PRIORIDADE 4
Playlist	Endpoints for retrieving information about a user's playlists and for managing a user's playlists.	PRIORIDADE 3
Search	Get Spotify Catalog information about artists, albums, tracks or playlists that match a keyword string.	PRIORIDADE 3
Tracks	Endpoints for retrieving information about one or more tracks from the Spotify catalog.	PRIORIDADE 2
User Profile	Endpoints for retrieving information about a user's profile.	PRIORIDADE 3

Figura C2– Classificações de tipos de métricas disponíveis no Spotify..

APÊNCICE D

Apêndice D: Exemplos de ranqueamentos desenvolvidos com base nos dados coletados.

Macro etapa 3: Etapa 3.1 – Análise de dados.

--

RANKING: NÚMERO DE FÃS NO FACEBOOK

POS	NOME:	FÃS	POS	NOME:	FÃS
1	Racionais	7.193.265	26	Diego Thug	329.455
2	Projota	6.712.030	27	Ari	296.673
3	Bonde da Stronda	5.310.461	28	McMaome	279.266
4	Hungria Hip Hop	4.420.385	29	Froid	271.574
5	Gabriel O Pensador	3.912.862	30	Rimas & Melodias	236.795
6	Emicida	3.711.900	31	Thiago MC	225.638
7	Oriente	2.402.217	32	Rapbox	219.792
8	POLLO	2.297.946	33	FamiliaMada	215.407
9	Tribo da Periferia	2.184.706	34	Rincon Sapiência	211.419
10	ConeCrewDiretoria	1.987.638	35	Pineapple StormTV	206.201
11	Criolo	1.719.428	36	MC BMO	192.074
12	Fábio Brazza	1.511.762	37	Primeiramente	189.827
13	Haikaiss	1.443.683	38	ONErpm	188.142
14	Rael	1.296.663	39	Konai	187.771
15	Rashid	1.071.829	40	DAMASSACLAN	183.57
16	Cidade Verde Sounds	1.045.146	41	BK	174.081
17	Costa Gold	714.023	42	Sabotage	164.841
18	Flora Matos	609.481	43	Diomedes Chinaski	162.859
19	3030	573.428	44	Cynthia Luz	162.094
20	1Kilo	504.709	45	Sant	137.456
21	MV Bill	498.754	46	Black Alien	135.892
22	RZO	485.522	47	Tudobom Records	134.902
23	Cacife Clandestino	433.786	48	Cartel MCs	133.428
24	A Banca 021	354.198	49	Naan	133.428
25	Alt Niss	345.445	50	Sintese	133.066

Figura D1– Ranqueamento de entidades de acordo com fãs do Facebook..

RANKING: SUBSCRIBERS NO YOUTUBE

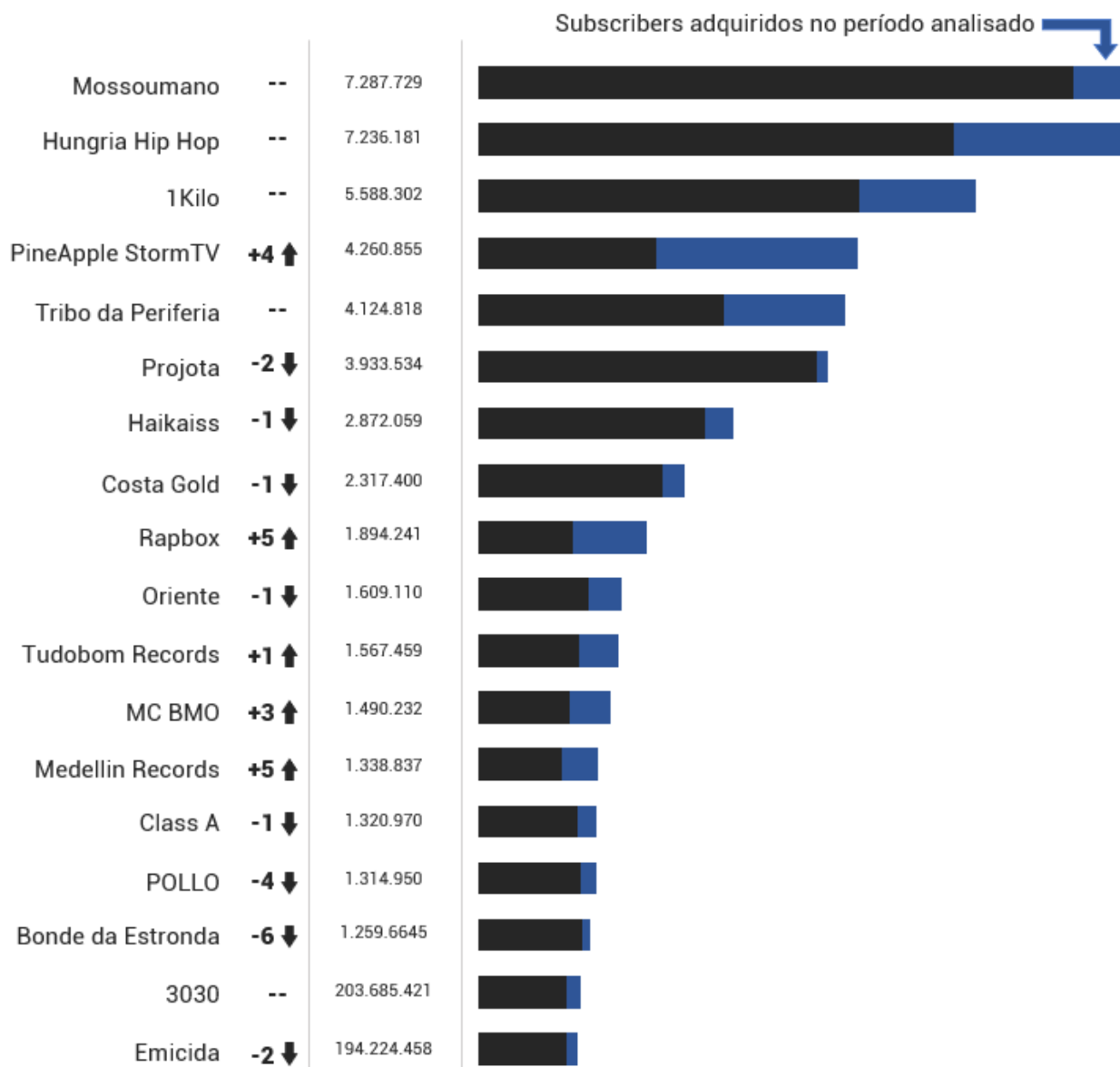


Figura D2– Ranqueamento de entidades de acordo com subscribers do Youtube..

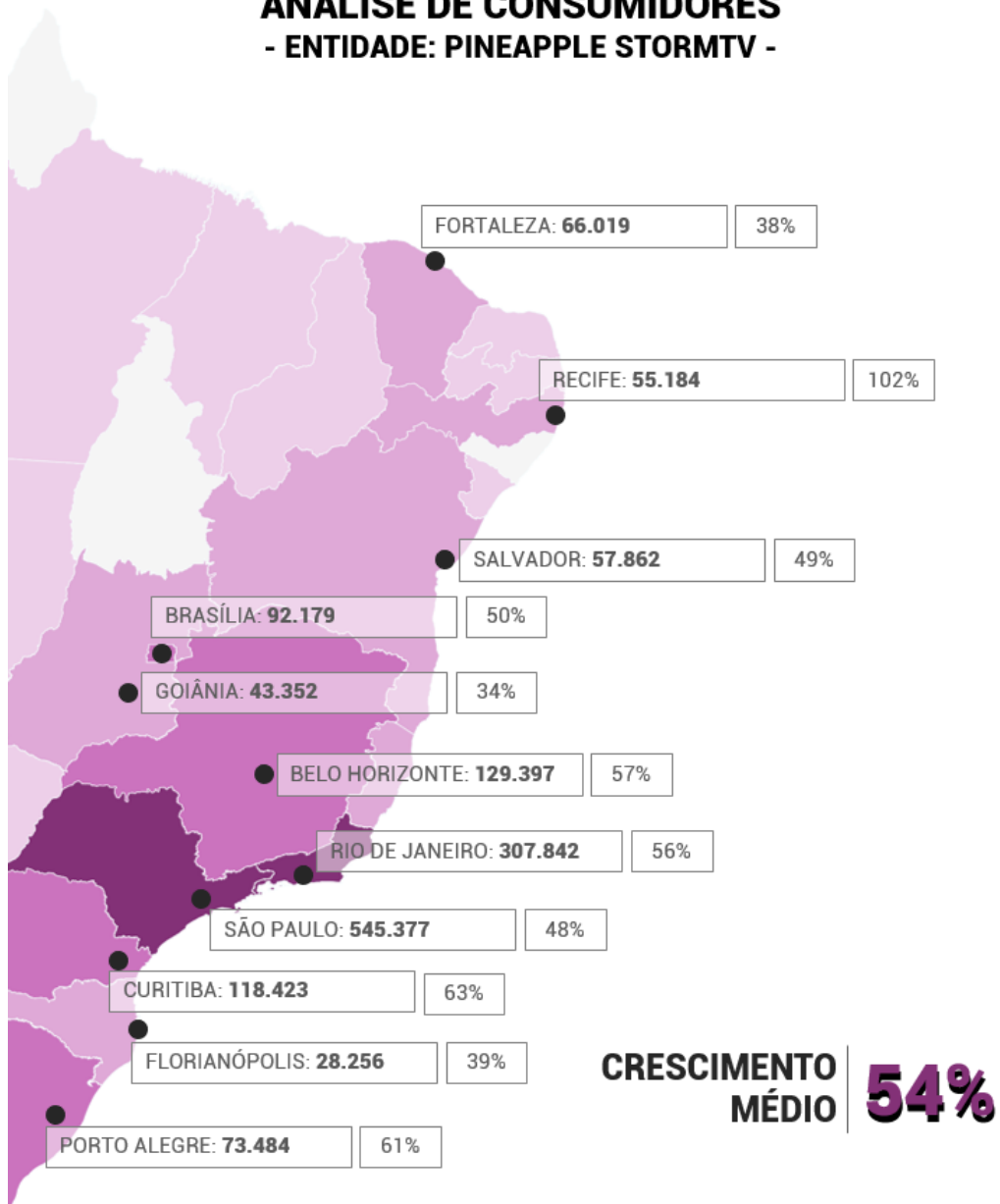
APÊNCICE E

Apêndice E: Avaliação de consumidores de entidade específica.

Macro etapa 3: Etapa 3.1 – Análise de dados.

--

ANÁLISE DE CONSUMIDORES - ENTIDADE: PINEAPPLE STORMTV -

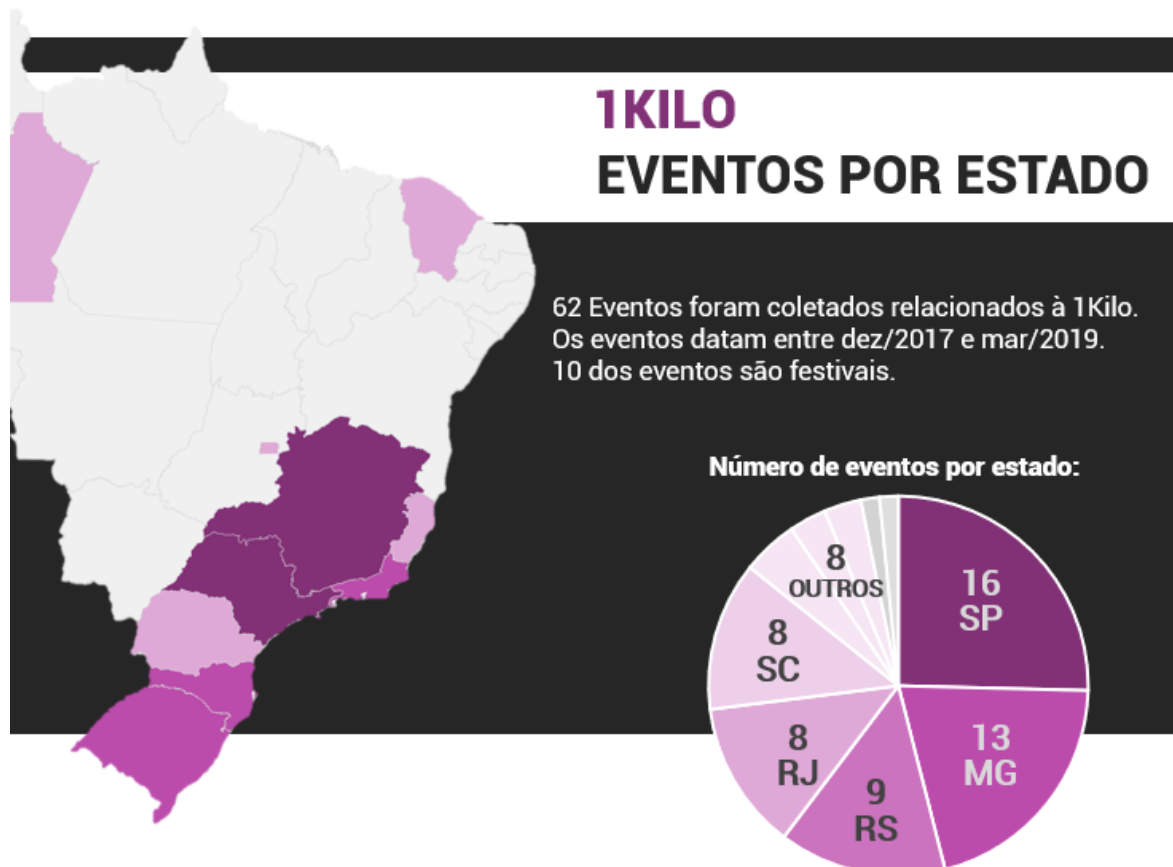


APÊNCICE F

Apêndice F: Avaliação de Show Business para entidade específica.

Macro etapa 3: Etapa 3.1 – Análise de dados.

--



DATA	NOME DO EVENTO	ORGANIZAÇÃO	CIDADE	UF	CONF.	INT.	CONV.
FEV. 2019	Planeta Atlântida 2019 - Evento oficial	Planeta Atlântida	Xangri-lá	RS	20998	30456	7408
OUT. 2018	Encontro das Tribos - Edição Ribeirão Preto	Encontro das Tribos	Ribeirão Preto	SP	17769	24532	14063
ABR. 2018	Festival 3R 2018	Pira! Entretenimento e DMS Produções	Niterói	RJ	14004	24936	9747
MAR. 2018	STL Festival 2018 - São Thomé das Letras	Climax Produções	São Thome das Letras	MG	13470	29841	8843
JAN. 2018	Festival Planeta Brasil 2018	Festival Planeta Brasil	Belo Horizonte	MG	11645	26425	7090
DEZ. 2018	BOCA Festival - HubRJ	BOCA	Rio de Janeiro	RJ	7200	16091	25293
MAR. 2018	1Kilo em Porto Alegre :: Bar Opinião	Opinião Produtora	Porto Alegre	RS	4494	13043	971
ABR. 2018	Rolê com 1 Kilo	Palacete	Uberlândia	MG	4149	4018	9771
OUT. 2018	1Kilo em Americana	Núcleo Eventos	Americana	SP	3536	1738	64455
FEV. 2018	1 Kilo • Eazy Teen 24.02	Eazy Teen SP	São Paulo	SP	3470	8443	220175