

**A ESTRATÉGIA DA VENDA DE MÚSICA DIGITAL –
CASO VODAFONE MUSIC SERVICE**

Vera Sousa Morais

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor José Crespo Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Dezembro 2011

**A ESTRATÉGIA DA VENDA DE MÚSICA DIGITAL –
CASO VODAFONE MUSIC SERVICE**

Vera Sousa Morais

**Projecto de Mestrado
em Gestão**

Orientador:
Prof. Doutor José Crespo Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Dezembro 2011

A ESTRATÉGIA DA VENDA DE MÚSICA DIGITAL –
CASO VODAFONE MUSIC SERVICE
Vera Sousa Morais

Lombada

Agradecimentos

Apesar de planeada e preparada, a viagem para a realização deste Caso de Estudo revelou-se um processo exigente e moroso.

Depois de encontrado o caminho, deparei-me com diversos desafios que pareciam montanhas incontornáveis, mas que com o apoio de algumas pessoas se transformaram em pequenos montes.

Se hoje escrevo os agradecimentos, foi porque estas pessoas nunca desistiram de mim, mesmo quando tive dúvidas.

Assim, a nível académico gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Crespo de Carvalho, pelo apoio e incentivo durante a realização do Caso.

A nível profissional, à equipa do Vodafone Music Service, ao Nelson Lourenço e à Cristina Baeta.

A nível pessoal, não menos importante, agradeço aos meus Pais pelo apoio incondicional, ao Manuel Rodrigues pela motivação e aos meus amigos e colegas, Pedro Carvalho, Nuno Pereira e Nélcio Cardoso que me acompanharam nesta viagem e ajudaram a chegar ao destino.

Sumário

O adverso quadro macroeconómico em que a generalidade das empresas portuguesas operam, explica largamente a contracção do mercado português de telecomunicações e a consequente evolução negativa do total de receitas de serviços.

Este novo enquadramento, obriga a uma redefinição das linhas estratégicas da empresa e da oferta de serviços. Apesar desta evolução menos positiva, tem-se registado um aumento acentuado das receitas de comunicações de dados móveis, que se materializa na utilização crescente da banda larga móvel e, sobretudo, dos chamados *smartphones* e *tablets*. Torna-se assim fundamental reequacionar a oferta e posicionamento dos serviços, no sentido de acompanhar a evolução do mercado no consumo de dados móveis, enquadrando-se o Vodafone Music Service neste reposicionamento.

O objectivo deste estudo é identificar a estratégia do Vodafone Music Service, de acordo com o novo enquadramento do mercado, através das respostas às questões apresentadas. Como qualquer viagem que precisa de ser bem planeada, para chegar ao destino será necessário saber qual o ponto de partida, decidir para onde queremos ir, qual o caminho a seguir, saber o que fazer quando chegar ao destino e o que se espera encontrar. Este caso reúne os elementos necessários para um entendimento claro sobre qual é o enquadramento da indústria da música digital, identificando os desafios dos diferentes mercados e as estratégias adoptadas, conhecer a realidade do mercado português nesta indústria, identificar o que é o Vodafone Music Service, qual é o seu posicionamento e qual deveria ser.

Decorrente desta análise, os alunos têm a informação necessária para chegar ao destino, definir a estratégia do Vodafone Music Service.

Palavras-chave: Estratégia, Música Digital, Vodafone, Vodafone Music Service.

Códigos do JEL Classification System: M10, M16, M31.

Classificações do JEL Classification System: Gestão, Estratégia Empresarial, Marketing.

Abstract

The adverse macroeconomic scenario in which the majority of Portuguese companies operate explains the contraction of the Portuguese telecommunications market and the consequent negative evolution of the total service revenues. This new scenario requires a redefinition of the business strategic lines and services offering. Despite the negative developments, there has been a sharp increase in revenues from mobile data communications, specifically from the increasing use of mobile broadband, *smartphones* and *tablets*. Therefore it is essential to give second thoughts about the service offer and placement, to monitor the market development in mobile data consumption, in which fits the Vodafone Music Service .

The aim of this study is to identify the Vodafone Music Service strategy, according to the new market environment, through the answer of the presented questions.

Like any journey that needs to be planned to reach the destination, is critical to know the starting point, where to go, which way to go, what to do when you arrive and what to expect when getting there.

This business case brings together the necessary elements for a clear understanding of what is the digital music industry, identifying the different markets challenges and strategies adopted, getting to know the reality of the Portuguese market in this industry and to identify what is Vodafone Music Service, what its position is and what it should be.

Resulting from this analysis, students have the necessary information to reach the destination, define the strategy of the Vodafone Music Service.

Keywords: Strategy, Digital Music, Vodafone, Vodafone Music Service.

JEL Classification Codes: M10, M16; M31

JEL Classification System: Management, Business Strategy, Marketing.

Caso Pedagógico

Índice

1 - Caso.....	1
1.1 - Indústria da música digital.....	2
1.1.1 - Caracterização da indústria da música global	2
1.1.2 - Evolução da indústria digital da música e oportunidades de desenvolvimento.....	4
1.1.3 - Principais desafios e orientações estratégicas.....	9
1.1.4 - A evolução e desafios da venda de música digital no mercado português.....	11
1.2 - Vodafone Portugal.....	17
1.2.1 - Caracterização da Vodafone Portugal.....	17
1.2.2 - Estratégia e sustentabilidade do negócio.....	20
1.2.3 - Aposta em serviços diferenciadores.....	22
1.3 - O serviço de música da Vodafone.....	27
1.3.1 - A Música e a marca Vodafone.....	27
1.3.2 - Evolução dos serviços de música na Vodafone.....	30
1.3.3 - Vodafone Music Service e a estratégia.....	30
2 - Nota Pedagógica.....	35
2.1 - Público-alvo do caso	35
2.2 - Objectivos pedagógicos.....	36
2.3 - Revisão de literatura.....	36
2.3.1 - Estratégia	37
2.3.2 - Análise da Envolvente.....	43
2.3.3 - Análise Interna.....	45
2.3.4 - Análise Externa/ Interna.....	46
2.3.5 - Visão, Missão e Valores.....	47
2.3.6 - Objectivos.....	48
2.3.7 - Factores Críticos de Sucesso.....	49
2.4 - Ferramentas de análise.....	49
2.5 - Plano de animação.....	51
2.6 - Questões de animação e colocar pelo docente aos alunos.....	53
2.7 - Resolução.....	53

2.7.1 - Questão 1.....	53
2.7.1.1 - Análise Externa Global e da Indústria.....	54
2.7.1.1.1 - Análise Externa Global – Análise PESTE.....	54
2.7.1.1.2 - Análise da Estrutura e Atractividade da Indústria.....	55
2.7.1.1.3 - Análise Externa da Indústria: factores.....	56
2.7.1.2 - Análise Interna.....	56
2.7.1.2.1 - 7 P's do Marketing.....	56
2.7.1.2.2 - 5 P's de Mintzeberg.....	57
2.7.1.3 - Análise Externa/Interna.....	57
2.7.1.3.1 - Análise SWOT.....	57
2.7.1.3.2 - Matriz A.D.Little.....	57
2.7.2 - Questão 2.....	58
2.7.2.1.1 - Visão, Missão, Valores, Objectivos e Factores Críticos de Sucesso.....	58
2.7.2.1.2 - Visão.....	58
2.7.2.1.3 - Missão.....	59
2.7.2.1.4 - Valores.....	59
2.7.2.1.5 - Objectivos.....	59
2.7.2.1.6 - Factores Críticos de Sucesso.....	60
2.7.2.2 - Estratégia adoptada de acordo com os autores propostos.....	60
2.7.3 - Questão 3.....	60
2.7.3.1 - Estratégia a adoptar de acordo com o os autores propostos....	61
2.7.4 - Questão 4.....	61
2.7.4.1 - Planos de acção a implementar.....	62
2.8 - Slides de Resolução.....	62
2.9 - Conclusões a retirar do presente caso para a Gestão.....	62
3 - Bibliografia.....	65

Índice de Figuras, Gráficos e Tabelas

<u>Figura 1 – Principais indicadores da Música Digital, 2010.....</u>	<u>3</u>
<u>Tabela 1 – Principais Editoras de Música Internacionais.....</u>	<u>4</u>

<u>Tabela 2 – Diferenças entre serviços de streaming e downloads, impactos nas operadoras de telecomunicações</u>	6
<u>Tabela 3 – Principais Serviços Cloud – Indústria da música</u>	8
<u>Tabela 4 – Utilizadores de internet que visitam serviços não licenciados</u>	10
<u>Figura 2 – Medidas para a redução dos downloads ilegais</u>	10
<u>Figura 3 -Reconfiguração da indústria de música em Portugal</u>	12
<u>Gráfico 1 – Editoras presentes no mercado fonográfico português 2010 (%)</u>	13
<u>Gráfico 2 - Facturação do Mercado Português Digital e Áudio (Eur), 2006 a 2010</u> ...14	
<u>Tabela 5 – Principais “Online Music Stores” em Portugal</u>	16
<u>Gráfico 3 – Evolução da Quota de Mercado de Receitas de Serviços Móveis</u>	18
<u>Gráfico 4 – Receitas Operacionais (milhões e euros)</u>	19
<u>Gráfico 5 – Evolução da Receita Média Mensal (Eur.) por Cliente de Serviços Móveis Registado (ARPU)</u>	19
<u>Tabela 6 – Princípios Vodafone Way</u>	21
<u>Figura 4 - Objectivos estratégicos de negócio da Vodafone Portugal</u>	22
<u>Gráfico 7 – Crescimento anual da receita de dados móveis</u>	24
<u>Gráfico 8 – Evolução das receitas de dados móveis no total da receita de serviços dos operadores de telecomunicações em Portugal</u>	24
<u>Tabela 7 – Principais Produtos/ Serviços Desenvolvidos pela Vodafone (2008-2010)</u>	25
<u>Figura 5 – Vodafone Music Service</u>	27
<u>Figura 6 - Principais iniciativas/ projectos desenvolvidos na área da Música</u>	29

<u>Figura 7 – Principais serviços desenvolvidos na área da Música</u>	30
<u>Tabela 8 – Factores que determinam o sucesso do Vodafone Music Service</u>	31
<u>Tabela 9 – Características do Vodafone Music Player</u>	32
<u>Gráfico 9 – Evolução das receitas do Vodafone Music Service</u>	34
<u>Tabela 10 - Escolas do Pensamento Estratégico</u>	39
<u>Tabela 11 – Estratégias a seguir</u>	41
<u>Figura 8 – Análise Externa Global : Factores</u>	44
<u>Figura 9 – Modelo das Cinco Forças de Porter</u>	45
<u>Figura 10 – Directrizes para a formulação da visão</u>	47
<u>Figura 11 – Objectivos SMART</u>	48

1 - Caso

A Joana Sousa trabalhava na Vodafone, no Departamento de Recursos Humanos e tinha uma paixão por música. Durante o dia ligava regularmente o iPod e punha a correr nos *phones* a *playlist* que tinha seleccionado. Apesar da falta de tempo para manter as músicas actualizadas mantinha algumas músicas que a inspiravam no seu dia a dia.

Em Abril de 2011, a Vodafone atribuiu um *smartphone* a cada colaborador, com o objectivo de tornar os colaboradores embaixadores dos serviços mais recentes da Vodafone. A Joana, entusiasmada, começou rapidamente a explorar o novo telefone, tendo-se destacado no menu principal a loja de Música da Vodafone. A nova loja de música tinha imensas potencialidades, acima de tudo permitia actualizar a *playlist* no telemóvel sem ter de entrar na loja através do PC e o preço das faixas de música era bem mais competitivo. Nesse mesmo dia, quando foi almoçar à cantina da Vodafone encontrou o João Santos, *Manager* da Música, e aproveitou a oportunidade para lhe dar os parabéns pelo serviço. O João, entusiasmado por ter mais um cliente do serviço, durante o almoço explicou à Joana os desafios do sector da música e do serviço na Vodafone em Portugal.

Face à estagnação dos serviços de voz, era urgente para a Vodafone reforçar a aposta em serviços que resultassem no consumo de dados, e que em simultâneo estivessem alinhados e reforçassem o posicionamento da marca Vodafone. O Vodafone Music Service parecia a aposta mais natural, face às recentes iniciativas relacionadas com a música, no entanto, esta tarefa tinha-se revelado difícil de concretizar, não resultando num aumento de receitas da música e consequentemente de um consumo de dados significativos. O paradigma do mercado estava cada vez mais competitivo e não era muito claro qual o caminho a seguir. Nessa tarde, a Joana ligou à Maria, uma excelente aluna do curso de Gestão do ISCTE, que tinha recentemente integrado o Departamento de Estratégia e desafiou-a. O objectivo era conseguir uma visão mais global sobre o mercado e definir uma estratégia consolidada, estruturada e vencedora para o Vodafone Music Service.

Levantavam-se as seguintes questões: Onde estamos? Para onde queremos ir? Qual o caminho a seguir?

1.1 - Indústria da Música Digital

A indústria da música caracteriza-se pelo conjunto de empresas e organizações associadas à música, que gravam, produzem, publicam, distribuem e comercializam conteúdos de música. A actividade desta indústria tem sofrido fortes modificações, como consequência das transformações económicas e evoluções tecnológicas que revolucionaram o sector. As percepções sobre o valor dos conteúdos foram alteradas e as novas tecnologias apresentam regularmente uma dinâmica de novas possibilidades e formas de consumo.

1.1.1 - Caracterização da Indústria da Música Global

A Indústria da Música atravessa uma das fases mais agitadas da sua história, desde 2004 que assistimos, à escala global, a um reposicionamento e a uma nova abordagem das editoras discográficas sobre a venda de música.

Este novo posicionamento, de acesso à música licenciada, visa a apresentação de novos e mais completos serviços de música, regularmente ajustados ao estilo de vida dos consumidores, gosto pessoal e modos de acesso preferidos e facilitados. A diversidade de serviços incluem lojas de *download*, serviços de *streaming*, rádio, modelos de assinatura e canais de vídeo online, desenvolvidos em parceria com indústrias de tecnologia de topo.

Segundo o IFPI (International Federation of the Phonographic Industry), em 2010 esta diversidade de oferta contribuiu para um aumento de receitas de 6%, para US\$ 4,6 bilhões, com mais de 400 serviços licenciados, verificando-se uma crescente preferência do consumidor pelo acesso aos canais digitais. Apesar do crescimento das receitas da venda de música digital, em mais de mil por cento entre 2004 e 2010, a venda de álbuns (CD's) apresenta uma quebra de quase um terço. Esta quebra, de acordo com os dados do IFPI, é o reflexo da pirataria (disponibilização de conteúdos ilegais), que representa cerca de 95% dos *downloads* de música, sem qualquer remuneração para os artistas e produtores, afectando não apenas o volume de vendas mas também o investimento em novas músicas e artistas.

Os dados sobre a venda de música digital apontam ainda para um crescimento da utilização das plataformas digitais, representando em 2010 cerca de 20% das vendas de música gravada.

As empresas de música têm uma diversidade de serviços licenciados, disponibilizando não

apenas a propriedade de faixas e álbuns de música, mas também o acesso completo a abrangentes bibliotecas de música. Nos mercados desenvolvidos, a maioria dos canais possíveis de venda *online* de música encontra-se licenciada, permitindo uma vasta e completa gama de escolha para consumidor.

Figura 1 – Principais indicadores da Música Digital, 2010

13 milhões	•Faixas licenciadas pela editoras para serviços de música digital
400 + -	•Serviços licenciados de música digital em todo o mundo
U\$4,6 bilhões	• Valor comercial do mercado de música digital em todo o mundo
6%	•Crescimento de receita global de música digital em 2010
29%	•Receitas provenientes dos canais digitais das editoras
1000% + -	•Aumento do valor do mercado de música digital 2004-10
-31%	•Queda do valor da indústria global de música gravada 2004-10
16,5%	•Utilizadores de internet que compram de música digital nos EUA
U\$5 bilhões	•Valor estimado de investimento das empresas em artistas, em 2009
-77%	•Descida estimada de vendas em álbuns de estreia no top 50 mundial, entre 2003-2010
-12%	•Redução nas receitas das top 50 "tours" mundiaia, em 2010
1,2 milhões	•Número de empregos projectado a serem perdidos nas indústrias criativas europeias devido à pirataria, em 2015
€240 bilhões	•Estimativa da receita acumulada perdida para as indústrias criativas europeias devido à pirataria, entre 2008-2015
0	•Número de novos artistas locais no Top 50 anual espanhol em 2010
-45%	•Redução do número de lançamentos no mercado interno mexicano 2005-10

Fonte: Adaptado de IFPI Digital Music Report 2011 (2010)

Dos indicadores apresentados, um dos que tem sido alvo de maior atenção por parte dos governos dos países afectados é o volume de emprego comprometido nas indústrias criativas. Segundo a Tera Consultants (2010), 1,2 milhões de empregos poderão estar comprometidos nas indústrias criativas, apenas na Europa, até 2015, se nada for feito para combater a

pirataria.

Por outro lado, as editoras têm acompanhado os desenvolvimentos do mercado, assistindo-se a uma crescente concentração da gestão da música digital em quatro grandes editoras.

Tabela 1 – Principais Editoras de Música Internacionais

Principais Editoras de Música Internacionais	
Universal Music Group	25,5%
Sony Music Entertainment	21,5%
Warner Music Group	11,3%
EMI Group	13,4%
Independente labels	28,3%

Fonte: Adaptado de IFPI Digital Music Report 2011 (2010)

1.1.2 - Evolução da indústria da música e oportunidades de desenvolvimento

A descida dos resultados totais obriga os participantes na indústria da música a repensarem o seu posicionamento. Apesar de em 2010 terem sido apresentados alguns sinais de crescimento, registados nos serviços digitais, com a subida de 6% nas receitas face ao ano anterior, o futuro da música ainda não se apresenta optimista.

Os downloads constituem a principal fonte de receita digital, apresentando um crescimento contínuo em 2010. O iTunes apresenta um volume de vendas 10 bilhões de downloads em todo o Mundo desde que foi criado em 2003, acompanhado pelos concorrentes, Amazon, 7digital, HMV e Tesco.

Esta nova “realidade digital” veio permitir um maior acompanhamento dos fãs de música que com os novos meios disponibilizados têm oportunidade de seguir de perto todo o trabalho dos seus artistas favoritos. Alguns artistas encontram-se já alinhados com esta nova realidade de vendas de álbuns, apostando no desenvolvimento de conteúdos exclusivos para as novas plataformas, atribuição de prémios para os maiores fãs e estabelecendo um contacto mais directo com os mesmos.

Modelos de subscrição

Os modelos de assinatura de música fizeram grandes avanços em 2010, ganhando notoriedade no mercado e entre os consumidores. Apesar destes modelos já existirem anteriormente, as subscrições portáteis apenas funcionavam em determinados equipamentos, o que limitou durante muito tempo a flexibilidade dos consumidores. Foi a compatibilidade entre o desenvolvimento tecnológico e a velocidade da banda larga, que veio melhorar a experiência de utilização, resultando num significativo aumento do número de adesões aos serviços de assinatura nos equipamentos móveis.

Os modelos de subscrição podem assumir três formatos, através de *streaming*, em que o cliente pode ouvir música sem fazer o download, pacotes de subscrição em que o cliente paga uma mensalidade e pode fazer o download de um determinado número de músicas e o terceiro formato que é a combinação dos dois anteriores. Em 2010, os serviços de *streaming* aumentaram significativamente as audiências, destacando-se o Spotify, Deezer, We7 e Slacker que oferecem dois tipos de oferta para os seus clientes: serviço de streaming gratuito com publicidade e um serviço premium pago sem publicidade. Neste ano, o serviço Spotify reuniu mais de 750 mil assinantes pagantes em todos os seus mercados, segundo o IFPI Digital Music Report 2011 (2011).

ISPs (Internet Service Providers) e Operadoras de telecomunicações

Existe também um potencial de crescimento para as editoras de música, através de relações de parcerias estratégicas com fornecedores de internet (ISPs) e operadoras de telecomunicações, que já possuem relações de facturação e uma base ampla de clientes. Para os ISPs e os operadores móveis, as parcerias com serviços de música podem resultar em benefícios importantes, como sejam a de aquisição de novos clientes, a redução da rotação e retenção de clientes, num mercado que é altamente competitivo.

Os serviços de música podem também aumentar a receita média por utilizador em dados móveis e constituem uma valiosa ferramenta de projecção da marca. De acordo com os dados da Ovum (2010) o valor estimado de receitas adicionais, a partir de novos serviços de música, para os ISPs¹ e operadoras de telecomunicações, no Reino Unido será mais de mais de £100 milhões por ano até 2013. Segundo um estudo realizado pela Informa Telecoms & Media

¹ ISPS, Internet Service Providers

(2010), as grandes operadoras de telecomunicações da Europa Ocidental ao realizarem parcerias com serviços de *streaming* de música poderiam ganhar aproximadamente €78 milhões no primeiro ano.

Tabela 2 – Diferenças entre serviços de *streaming* e downloads, impactos nas operadoras de telecomunicações

Características	Lojas de download	Serviços de Streaming	Streaming vs Downloads, Impacto nas Operadoras
Diferenciação	Necessidade de esperar para adquirir todas as faixas; competição baseada no preço	Acesso ilimitado e imediato	Aumento da quota de mercado, se a operadora tiver o melhor e mais completo serviço de <i>streaming</i>
Pagamento	Pagamento mensal, de acordo com o número de faixas adquiridas	Pagamento mensal	Reduz rotatividade, o cliente perde acesso ao serviço quando deixa de ser cliente
Equipamentos	A maioria dos telefones	iPhone / Android / Symbian / Windows	Aumento do ARPU ² - Uso de serviço de <i>streaming</i> leva à aquisição de <i>smartphones</i>
Plataformas	Músicas armazenadas num único equipamento	Música imediata em qualquer plataforma	Utilização de streaming promove a utilização de multi-plataformas de serviços

Fonte: Adaptado de Informa Telecoms & Media (2010), *Unlocking the Real Value of Mobile Music*.

Entre as operadoras de telecomunicações globais, a Vodafone destaca-se com o maior número de assinaturas pagas de música digital na Europa. De acordo com o IFPI Digital Music Report 2011 (2011), em 2010 a Vodafone reunia mais de 600.000 clientes em oito mercados. No mercado espanhol, caracterizado pela forte presença de serviços de pirataria, a Vodafone foi em 2010 o maior retalhista de música digital, conseguindo mais de 300.000 subscrições.

Este aumento significativo de subscrições foi o resultado do “all-you-can-eat music service”, que incluía um pacote de dados (500 MB por mês) nos seus planos de tarifário padrão.

A Vodafone está também a implementar em vários países o conceito de pacote MP3 –

² ARPU, (Average Revenue Per User) – receitas de serviços/média mensal de clientes

vouchers de música que podem ser trocados durante o mês de aquisição (ex. 10 faixas de música por €5.80). Este novo conceito resultou na venda de mais de 100.000 faixas no Reino Unido.

Música “na sala de estar”

A era digital é uma realidade e o foco das empresas na indústria de música tem sido sobre o desenvolvimento de serviços inovadores e convergentes, que permitam o acesso instantâneo e ilimitado a uma biblioteca de música, Papagiannidis, S., Berry, J. (2007).

Em 2010, surgiram serviços inovadores, entre os quais se destaca a parceria entre o Spotify e Sonos, que permitiu aos assinantes Premium Spotify o acesso ao serviço de streaming em qualquer divisão de sua casa, através do sistema Sonos Multi- Room Music System, disponível em sete países europeus.

O Spotify Telia foi outro serviço inovador, que veio permitir o acesso a música através da televisão. A Apple, enquanto grande *player* global, lançou em 2010 a nova versão do Apple TV em 2010, que veio possibilitar o acesso à biblioteca do iTunes através da televisão.

Música nos Serviços Cloud³

O armazenamento de conteúdos musicais constitui uma das principais apostas de algumas empresas, direccionadas para o modelo da “nuvem”, serviços Cloud, no qual os clientes pagam uma mensalidade para aceder de forma ilimitada a conteúdos musicais. Trata-se de um serviço de música que não requer a transferência de ficheiros, onde os clientes têm possibilidade de escolher o conteúdo musical, semelhante ao serviço de televisão por cabo e aceder ao conteúdos remotamente, através de uma variedade de dispositivos ligados à internet, como *smartphones*, consolas de jogos e televisão.

³ Serviços Cloud, armazenamento de dados de serviços que poderão ser acedidos remotamente.

Tabela 3 – Principais Serviços Cloud – Indústria da música

Principais Serviços Cloud	
Apple iCloud	iPad, iPhone e iPod
Google Music beta	Conta no Google
Amazon Cloud Drive	Clientes Amazon
mSpot	Apenas disponível nos EUA

Fonte: Autor

O serviço Cloud apresenta-se assim como o novo método de distribuição para a indústria da música, através do qual empresas como a Apple, Google e Amazon estão a lançar os seus próprios serviços.

Serviços de vídeo da música

É reconhecido ainda um grande potencial de negócio para os vídeos das músicas utilizados para os anúncios, numa perspectiva de licenciamento. A maior plataforma de vídeos online, com cerca de 8,7 bilhões de vídeos vistos por mês é o YouTube, de acordo com a ComScore (Outubro de 2010), no entanto existem outros serviços como o VEVO e a MTV, que apesar da menor expressão têm um público significativo.

As abordagens das editoras no licenciamento dos vídeos *online* diferenciam-se de acordo com os artistas, podendo realizar-se em parceria ou através do lançamento nos websites dos artistas. São estas parcerias, que fortalecem o posicionamento dos artistas no mercado, da editora e dos serviços de vídeo das músicas.

A nova realidade: *Smartphones*

De acordo com as previsões da IDC (2011), a penetração de *smartphones* como o iPhone e dispositivos Android é cada vez maior, no primeiro semestre de 2010 registou-se um aumento de 57% nas vendas destes equipamentos e proporcionalmente o crescimento do número downloads. Estes novos equipamentos possibilitam a utilização de novas aplicações que aumentam o valor das ofertas de assinatura, aumentando o número de potenciais clientes para serviços de subscrição, streaming,

1.1.3 – Principais desafios e orientações estratégicas

A indústria da música continuará a ser influenciada pelos desenvolvimentos tecnológicos, pela evolução da economia e pelas estratégias governamentais dos diversos países. O sucesso da música digital paga passará pelas parcerias entre a indústria da música e as operadoras de telecomunicações, no desenvolvimento de aplicações e serviços para plataformas móveis.

Os utilizadores encontram-se cada vez mais disponíveis para pagar por serviços online destinados a equipamentos como telemóveis ou tablets. Existe uma crescente orientação para o consumo de música via *streaming*, com maior incidência na plataforma móvel, consolidando serviços de subscrição de música como o Spotify e Deezer, que irá resultar num aumento do reconhecimento por parte dos utilizadores sobre as vantagens de utilização destes serviços.

Apesar das orientações da envolvente, o foco encontra-se na protecção dos conteúdos musicais, no sentido de fazer face aos downloads ilegais de música digital (pirataria), que existe em grande escala e continua a crescer à escala global. A pirataria apresenta-se em vários formatos, desde a partilha ilegal de ficheiros em redes *peer-to-peer* (P2P)⁴, formas de distribuição alternativas como websites e serviços de *streaming* ilegais e fóruns, Burkart (2008). A multiplicação do sistema de partilha P2P levou, desde 2000, a um declínio em vendas de música em formato físico permanecendo na venda de conteúdos digitais.

A pirataria continuará a contribuir para a redução das receitas na indústria da música

A música digital cresceu mais 6 % 2010 face a 2009, no entanto segundo dados do IFPI (2011), 95% dos downloads são ilegais. Ainda a mesma fonte, registou um aumento de mais de mil por cento no mercado de música digital entre 2004 e 2010. Segundo o IFPI (2011), a receita global da indústria discográfica diminuiu 31% no mesmo período, demonstrando que apesar da estratégia de licenciamento de centenas serviços de música digital, não tem sido possível impedir a queda do mercado da música em geral, devido ao crescimento dos serviços de pirataria. O acesso a serviços de pirataria varia de acordo com o país, destacando-se o Brasil e Espanha como os mercados com o maior número de utilizadores que acedem a serviços não licenciados.

⁴, P2P (peer-to-peer), partilha de ficheiros entre utilizadores na Internet

Tabela 4 – Utilizadores de internet que visitam serviços não licenciados

Utilizadores activos de internet que visitam serviços não licenciados	
Espanha	45%
Brasil	44%
5 Maiores Mercados Europeus	23%

Fonte: Adaptado de IFPI (2011), Digital Music Report 2011, pp14.

Os números retratados correspondem aos utilizadores que visitaram serviços não licenciados durante um mês.

Mesmo nos países com níveis relativamente baixos de utilização de serviços não licenciados, o volume de consumo de música não autorizada é muito superior ao volume de consumo de música legal. O verdadeiro desafio está no pagamento dos serviços de música quando a generalidade da população consegue adquirir os mesmos conteúdos de forma gratuita, isto é através uma concorrência desleal. As medidas a adoptar são várias, resultam da conjugação de três pilares: ISP's, Governo e Educação.

Figura 2 – Medidas para a redução dos downloads ilegais

ISP's (Internet Service Providers)	Governo	Educação
• Penalização dos utilizadores de internet ao fazerem download de conteúdos ilegais. • Os utilizadores ao realizarem downloads de conteúdos ilegais pela internet são alertadas e poderão ter a velocidade de internet reduzida.	• Adopção de regulamentação por partes dos Governo de todos os Países, no sentido de garantir que os direitos de propriedade intelectual online e que defenda o sector. • Incentivos à subscrição de serviços legais.	• Desenvolvimento de programas de educação públicos em todo o mundo sobre a o valor da propriedade intelectual na criatividade e no comércio. Destacam-se quatro programas internacionais de educação do consumidor: • Music Matters • Young People, Music and the Internet • Pro-music • Pop4Schools

Fonte: Autor

De acordo com o IFPI (2011), algumas destas medidas já se encontram em vigor em alguns países, que em cooperação com os provedores de acesso à internet, procuram reduzir a partilha ilegal de ficheiros, como é o exemplo de França, Coreia do Sul e Irlanda. Os governos de outros países, nos quais se incluem Nova Zelândia, Malásia e a União Europeia encontram-se em fase de revisão das leis de protecção da propriedade intelectual.

Os serviços digitais não licenciados e a falta de meios legais adequados para os combater, continuam a ser a grande ameaça para o futuro da indústria da música. Embora a oferta de música e os meios disponibilizados sejam cada vez em maior número e mais completos, estamos perante uma revolução da indústria da música, que tem sido fortemente penalizada pela pirataria.

As oportunidades estratégicas de desenvolvimento da indústria da música consistem na adopção de rápidas medidas de regulação para a utilização de internet e nas parcerias com outros sectores de actividade, com eventuais acordos de cooperação.

1.1.4 - Evolução e desafios da venda de música digital no mercado português

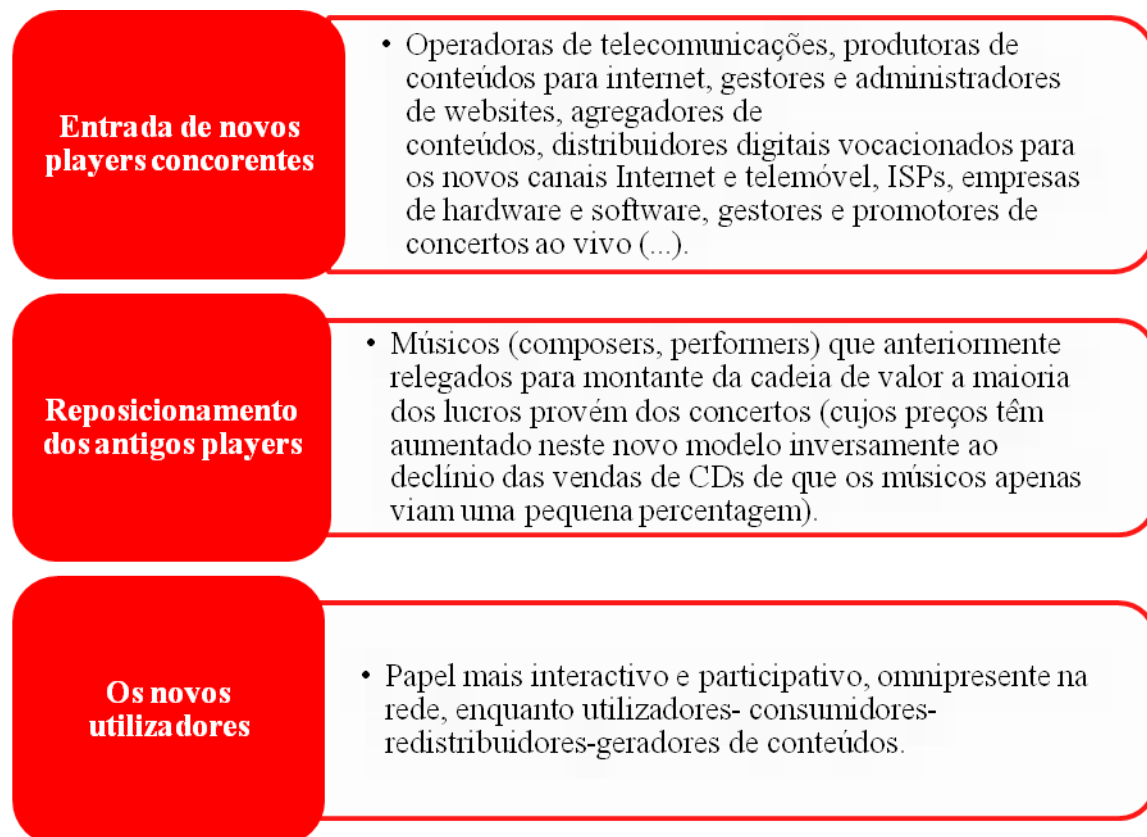
O negócio tradicional da venda de música, enfrenta uma variedade de desafios originados sobretudo da migração para o digital e amplificados pela recente crise económica. Em Portugal o ano de 2010 ficou marcado pela deterioração das condições financeiras da economia Portuguesa, e pelo segundo ano consecutivo da queda de vendas de música digital em Portugal, segundo dados Associação Fonográfica Portuguesa (AFP).

De acordo com os dados da AFP (2011), entre 2009 e 2010, a facturação de música em formato digital em Portugal diminuiu 11,3%, situando-se nos 2 milhões de euros, contrariando as tendências dos restantes países da Europa, que têm investido e crescido neste segmento.

No conjunto do mercado fonográfico português, em 2010 os resultados de facturação revelaram uma quebra de 17,93% na totalidade face a 2009, para um total de 30,4 milhões de euros – menos 7 milhões que o ano anterior. Esta descida de facturação refere-se à venda de cd's, vinis e downloads pagos pela internet. O contexto competitivo da indústria da música está por isso a alterar-se, com impacto nos modelos de negócio e na receita das empresas.

Estas alterações traduzem-se na entrada de novos *players* concorrentes no mercado, no reposicionamento dos antigos *players* e no novo papel dos utilizadores.

Figura 3 -Reconfiguração da indústria de música em Portugal

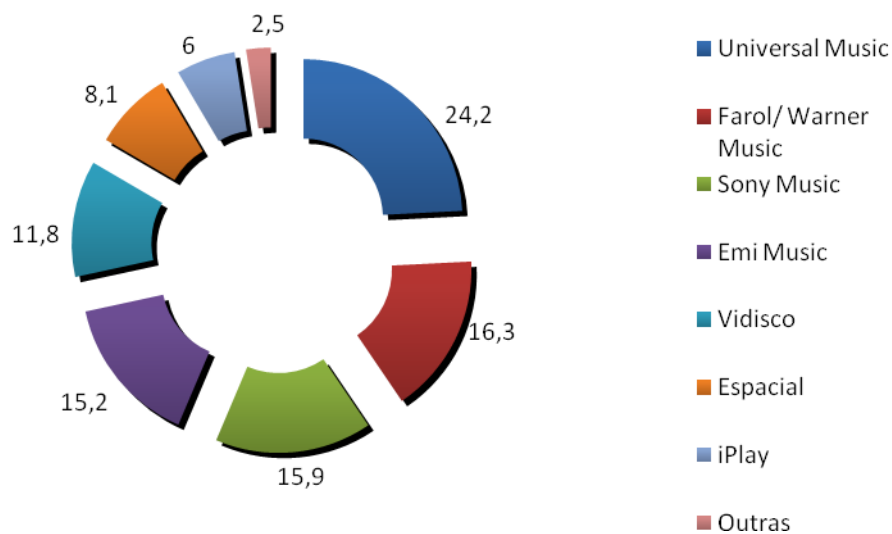


Fonte: Adaptado de Entre o CD e Web 2.0: os consumos digitais de música em Portugal Outubro 2008

Em Portugal, a recolha e divulgação de dados oficiais, assim como a defesa dos direitos e interesses do mercado áudio é realizado pela Associação Fonográfica Portuguesa (AFP).

No mercado português os principais produtores fonográficos/ editoras discográficas são a Universal Music, Farol/ Warner Music, Sony Music, Vidisco, Espacial e iPlay que representam aproximadamente 97% do mercado discográfico. À semelhança dos mercados internacionais, existe uma acentuada competição entre as editoras que marcam presença no mercado português.

Gráfico 1 – Editoras presentes no mercado fonográfico português 2010 (%)



Fonte

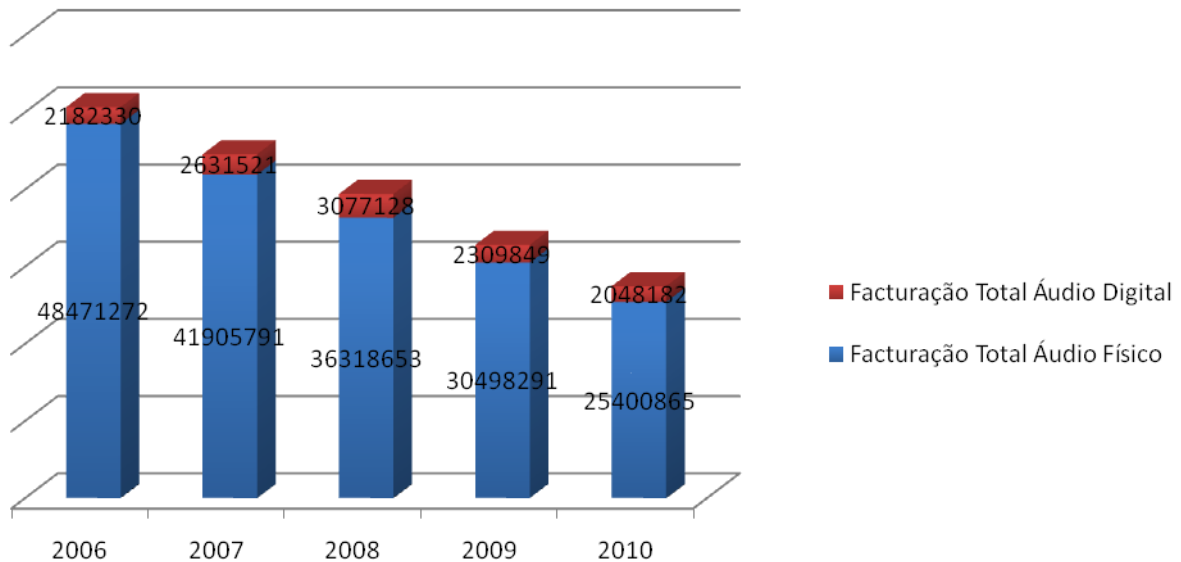
: Adaptado de AFP, 6 de Agosto de 2010

Foi apenas em 2006, que em Portugal se iniciou a inclusão das vendas digitais nas estatísticas, verificando-se actualmente ainda limitações na recolha e sistematização dos dados.

Segundo a AFP (2010), os dados publicados sobre o mercado áudio digital português, apenas reflectem as vendas digitais de música (líquida de impostos) reportadas pelas editoras, não correspondendo ao real valor do mercado digital, uma vez que os valores apenas espelham a facturação dos proprietários dos conteúdos musicais, excluindo a facturação das operadoras de telecomunicações, que registam números significativos no volume de vendas.

Apesar dos dados apresentados poderem estar negativamente enviesados, o cenário real não deixa de se apresentar complexo para as editoras discográficas portuguesas, que terão de enfrentar uma batalha face à redução da facturação nos últimos anos e encontrar novas lógicas e modelos de negócio.

Gráfico 2 - Facturação do Mercado Português Digital e Áudio (Eur), 2006 a 2010



Fonte: Adaptado de AFP, 6 de Agosto de 2010

O mercado áudio digital em 2007 e 2008 registou um crescimento, mas os números voltaram a descer, 26%, entre de 2008 e 2009 e menos 11% em 2010. Na totalidade o mercado português apresenta um declínio fortemente acentuado na facturação áudio digital e física. A descida representada no gráfico sobre a facturação áudio, de 2008 a 2010, não representa na mesma proporção a descida do volume de vendas, uma vez que se registou uma redução no custo individual de outros formatos (*streaming, online single e online álbum*).

De acordo com os dados fornecidos pela AFP, cerca de 80% da facturação corresponde à venda de álbuns em formato físico. Importa ainda referir, que as estatísticas apresentadas se referem apenas à facturação das editoras discográficas não incluindo, as receitas das operadoras de telecomunicações.

O caminho para o desenvolvimento de conteúdos digitais terá de ser o caminho, no entanto a compra do formato digital em websites especializados em música ainda é um hábito muito pouco enraizado pelos portugueses, Fernandes, C. e Gonçalves, T. (2009).

Os consumidores portugueses

Verifica-se uma crescente popularidade dos hábitos de *download* de músicas, no entanto, este é ainda um hábito pouco enraizado na cultura portuguesa. De acordo com a Obercom (2008), apenas 1/5 dos portugueses era utilizador do formato digital e numa proporção ligeiramente superior apesar de residual 1/3 dos internautas portugueses. Em termos de padrões de consumo, coexistem de forma proporcional os hábitos de ouvir o formato digital online e *offline*, os sistemas de partilha online (P2P), e a cópia através de downloads.

Ainda de acordo com os dados da mesma fonte, o consumo de downloads ilegais representa sete vezes mais do que os downloads pagos (10.1% e 1.4% respectivamente) e apenas 1,4% dos portugueses e 4% dos internautas afirma comprar música em formato digital em websites especializados.

Apesar dos números ainda serem pouco expressivos, relativamente às tendências de consumo dos portugueses sobre conteúdos digitais de música, é entendido pela generalidade dos “*players*” na indústria da música, que o sucesso dos conteúdos pagos na internet passa pelo móvel.

A solução para rentabilizar os conteúdos digitais, em muitos casos vítimas de pirataria, está nas parcerias entre editoras, plataformas móveis e operadoras de telecomunicações, no sentido de disponibilizar a oferta de música em qualquer momento e em qualquer lugar, potenciando a relação de confiança e de pagamentos de serviços online pré-estabelecida entre as operadoras de telecomunicações e utilizadores dos serviços de música, Paschal, P., Rogers, J.(2011).

Tabela 5 – Principais “Online Music Stores” em Portugal

Principais Online Music Stores (PT)	Principais características
iTunes Store (Apple)	Principal loja de música do mundo, com mais de 13 milhões de músicas por 0,69 euros, 0,99 euros ou 1,29 euros directamente sincronizada com o leitor iTunes e direccionada para os equipamentos Apple (iPod touch, iPhone e iPad). O lançamento do iTunes Ping, permitiu partilhar os artistas preferidos nas redes sociais, e descobrir o que estão a ouvir e conversar com fãs de música do todo o mundo. Também é possível comprar audiolivros e descarregar aplicações para o iPhone, iPod touch ou iPad e subscreva podcasts gratuitos.
Vodafone Music	A loja Vodafone Music permite adquirir faixas mp3 a partir de 40 cêntimos, para ouvir em qualquer computador, telemóvel ou leitor mp3 (incluindo iPod) e o acesso a mais de 6 milhões de músicas das principais editoras nacionais e internacionais, sendo possível adoptar a modalidade de subscrição de pacotes de música, 4 MP3 por 1,99 euros por semana (50 cêntimos por música), 10 MP por 5,23 euros e 25 MP3 por 9,99 euros por mês (40 cêntimos por música) – os Packs do serviço Vodafone Music permitem poupar até 70% face à compra individual de músicas mp3. A Vodafone disponibiliza também o player Vodafone Music, compatível com PC e Mac. O download do player Vodafone Music é gratuito e permite aceder à loja e fazer a gestão online da biblioteca de músicas. Todas as faixas adquiridas online podem voltar a ser descarregadas gratuitamente pelos utilizadores
MusicBox (TMN/PT)	Serviço integrado para telemóveis, PCs e TV, que permite o acesso a um catálogo de milhões de músicas, com acesso imediato e streaming ilimitado, das principais empresas de música do mundo e que inclui 10 downloads de mp3 por mês, gratuitos para clientes com planos ilimitados e, após um período de experimentação de três meses, por 4,99 euros por mês para os restantes planos. Os clientes PT com Banda Larga (TMN, MEO ou SAPO) ou Voz Móvel (TMN) podem também criar as suas playlists para ouvir onde quer que estejam, com a particularidade de poderem partilhá-las no Facebook e no Twitter.
MYWAY /Zon	Os clientes Zon mediante uma subscrição mensal, através da TV podem aceder a um leque de conteúdos onde se incluem 3500 videoclips, 130 concertos ao vivo

e 50 *playlists* temáticas.

Fonte: Autor

No contexto em que a música está cada vez menos dependente do CD, as redes de plataformas móveis começam a ganhar naturalmente mais mercado, Preston, P., Rogers, J. (2011). O que diferencia as principais lojas de música online são os preços das músicas, as interfaces com equipamentos/ aplicações e as parcerias estabelecidas com as operadoras de telecomunicações.

Os consumidores têm assumido o papel de impulsionadores da revolução da música digital, através da adopção de novos meios digitais, estes por sua vez alteram a forma como se acede ao entretenimento as editoras de música procuram activamente reinventar os seus modelos de negócio e licenciamento dos serviços, no sentido de acompanhar esta evolução. A venda de música digital em Portugal irá continuar a ser influenciada por estratégias e procedimentos provenientes de outros países, em particular da União Europeia, sendo imperativo, não só a adopção das estratégias que valorizem a indústria, mas também todas as normas e regulamentos que protejam este mercado.

O desafio do combate aos downloads ilegais

Embora exista bastante legislação em vigor, que protege as editoras e os artistas sobre os *downloads* ilegais, não são tomadas medidas penalizadoras sobre a prática ilegal de *downloads*. Como já referido, este não é apenas um desafio do mercado português, mas as medidas têm de ser tomadas de forma independente nos diferentes países, verificando-se já algumas acções tomadas por determinados países. O Governo português tem-se mostrado sensibilizado com estas matérias, no entanto a indústria da música ainda aguarda a tomada de medidas penalizadoras.

1.2 Vodafone Portugal

1.2.1 Caracterização da Vodafone Portugal

A Vodafone Portugal integra o Grupo Vodafone, representando a maior empresa de comunicações móveis do Mundo, com presença na Europa, África, Estados Unidos da América, Extremo Oriente e Oceânia.

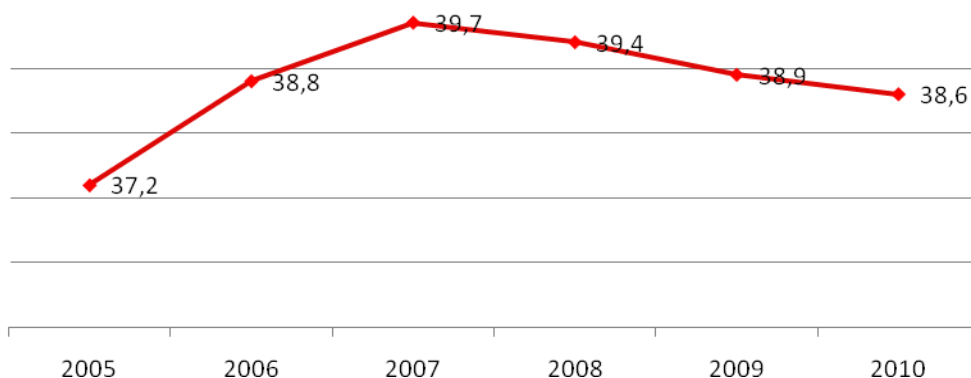
Em 31 de Março de 2010, o Grupo Vodafone contava com 303 milhões de clientes proporcionais (numero de clientes em cada operação local, ponderado pela participação do Grupo Vodafone no capital de cada empresa) e 84.990 Colaboradores, segundo o Relatório e Contas da Vodafone 2009 (2010)

Como resultado das sinergias criadas pelas empresas do Grupo, a integração de serviços de comunicações moveis com os computadores pessoais e com a televisão é uma realidade que assume um impacto relevante na estratégia de negócio da Vodafone, reflectindo-se na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes em todo o mundo.

A Vodafone iniciou a sua presença em Portugal, em Janeiro de 2001, através da Telecel, uma empresa desenhada e liderada por portugueses, assente em directrizes portuguesas e com estatutos portugueses.

Segundo o Relatório e Contas 2010 (2011), no exercício de 2010/11 a empresa assumia uma posição muito próxima da sua principal concorrente, com uma quota de 39%.

Gráfico 3 – Evolução da Quota de Mercado de Receitas de Serviços Móveis (%)



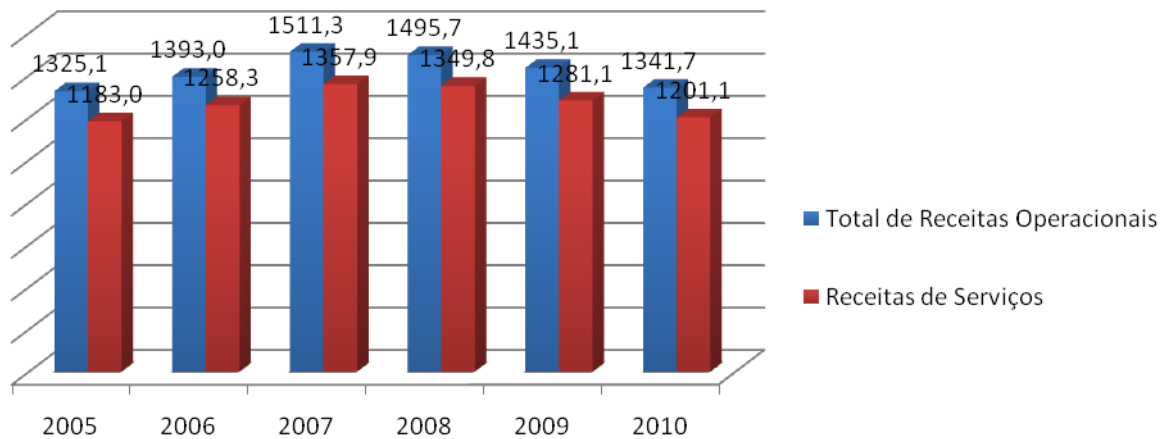
Fonte: Adaptado de Relatório e Contas Vodafone 2010, 2011

No mercado português, a Vodafone assume actualmente a liderança no segmento empresarial e a segunda posição no segmento particulares, traduzindo-se numa forte posição competitiva no mercado nacional.

A conjuntura de crise económica e financeira em Portugal, conduziu a que o Governo português adoptasse planos e medidas de austeridade, que afectaram a generalidade do

consumo de telecomunicações, provocando uma redução nas receitas de serviços e operacionais.

Gráfico 4 – Receitas Operacionais (milhões e euros)

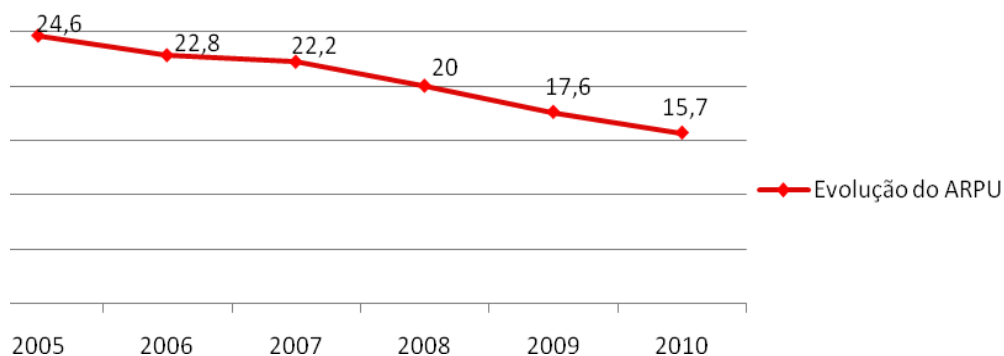


Fonte: Adaptado de Relatório e Contas Vodafone 2010, 2011

Este novo enquadramento económico tem obrigado a empresa a adoptar medidas de redução de custos no sentido de conseguir uma maior eficiência da empresa.

A redução nas receitas de serviços foi consequentemente um dos principais motivos para a diminuição nos resultados líquidos da Vodafone, cerca de 16% face ao ano anterior. A receita média mensal por cliente registado (ARPU) da Vodafone, em 2010, apresentou uma redução de 10,9%.

Gráfico 5 – Evolução da Receita Média Mensal (Eur.) por Cliente de Serviços Móveis Registado (ARPU)



Fonte: Adaptado de Relatório e Contas Vodafone 2010, 2011

Um dos factores que contribuiu fortemente para a redução do ARPU em 2010, foi a forte pressão competitiva do mercado e o lançamento de campanhas promocionais de redução de preços, apesar da Vodafone Portugal continuar a apresentar a receita média por cliente mais elevada do mercado.

Embora os resultados se apresentem bastante desafiadores, o mercado de telecomunicações continua a revelar-se bastante dinâmico e inovador. Apesar de ser um operador global de telecomunicações, a Vodafone Portugal define as suas orientações estratégicas com base nos desenvolvimentos do mercado português, resultado da presença de quase duas décadas no mercado nacional, apresentando-se como líder em inovação, imagem de marca e satisfação dos clientes nas comunicações móveis.

A confiança e satisfação das necessidades de comunicações dos clientes, constituem o princípio orientador da estratégia de desenvolvimento de redes e serviços.

A Vodafone Portugal foi pioneira na introdução das principais tecnologias ao serviço das comunicações móveis, assim como no desenvolvimento e disponibilização de soluções inovadoras que criaram novas tendências de utilização do telemóvel e das redes móveis.

O potencial de desenvolvimento de serviços inovadores e diferenciadores, constitui o grande factor de investimento, que permite reforçar a sua posição competitiva e desenvolver uma oferta global de telecomunicações para os seus clientes particulares e empresariais. No ano de 2010, destacam-se os fortes investimentos na rede de telecomunicações, reflectindo-se no aumento da cobertura, capacidade e velocidade nas redes de banda larga (fixas e móveis), nos sistemas de informação, no serviço aos clientes, empresarial ou residencial, nas plataformas online e em novos e mais sofisticados equipamentos terminais. A ambição da Vodafone continua a ser uma, ser reconhecida como a empresa mais admirada no sector.

1.2.2 - Estratégia e Sustentabilidade do Negócio

O posicionamento de co-liderança da Vodafone no mercado português assenta numa estratégia de diferenciação e qualidade na qual a Sustentabilidade do Negócio tem um papel

basilar. A Empresa assume uma postura de melhoria contínua nos seus resultados perante o mercado, de forma a alcançar serviços e soluções mais eficientes para os seus stakeholders⁵.

A Vodafone promove um canal de comunicação aberto com os seus stakeholders, com quem fomenta a troca de ideias e sugestões, o que implica compreender as características, motivações e comportamentos dos vários segmentos, para que possam contribuir para a melhoria dos serviços e posicionamento da empresa, sendo este um forte contributo para a definição da estratégia.

No sentido de assegurar o cumprimento da estratégia da Empresa, foram estabelecidos princípios de actuação que definem a sua cultura organizacional e a forma de trabalhar, designados por The Vodafone Way , Relatório de Responsabilidade Social 2010 (2011). A designação “The Vodafone Way”, vem reflectir a forma como os clientes e o mercado vêem a Vodafone, reproduzindo o seu dia-a-dia, forma de estar, essência da organização e dos Colaboradores, assente em quatro princípios.

Tabela 6 – Princípios Vodafone Way

Princípios Vodafone Way	
Customer Obsessed	Entusiasmados com a vontade de exceder as expectativas dos Clientes.
Innovation Hungry	Criando novos produtos, serviços e formas de trabalhar para surpreender os Clientes.
Ambitious & Competitive	Trabalhando com energia e paixão e procurando sempre superar a concorrência.
One Company, Local Roots	Explorando sinergias globais e uma visão local para alcançar os melhores resultados para os Clientes, Colaboradores e Accionistas.

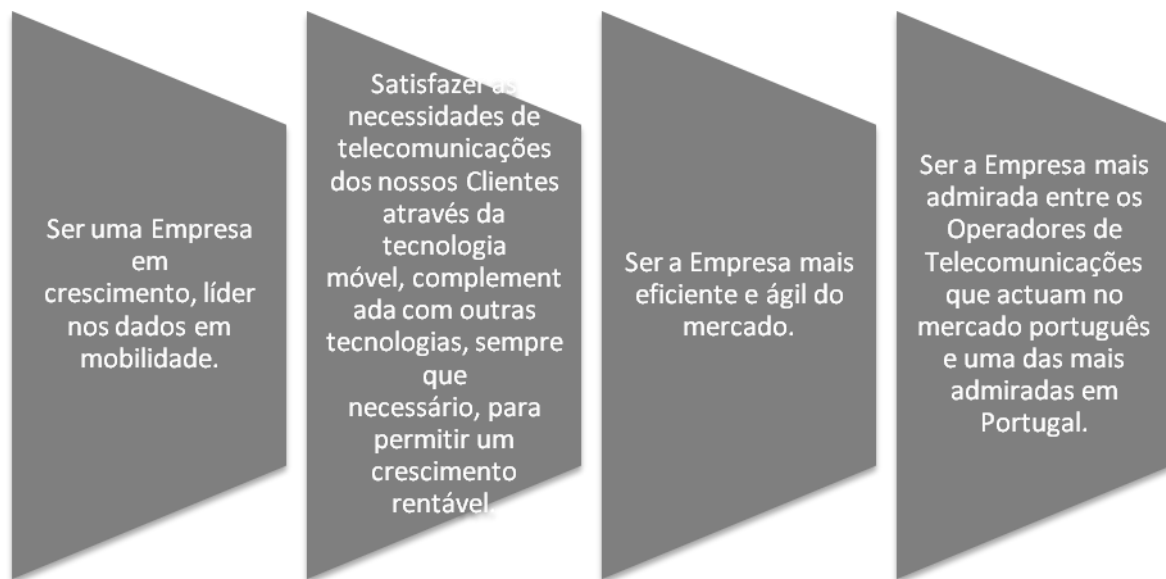
Fonte: Adaptado Relatório e Contas 2010 (2011)

Com uma oferta de serviços cada vez mais abrangente, e enquanto operador global capaz de responder às várias necessidades de comunicação dos seus clientes, a Vodafone apresenta-se como a marca de referência nos serviços de Telecomunicações. A aposta da empresa na

⁵ Stakeholders, (em português, partes interessadas ou intervenientes), segundo Freeman (1984) são os elementos essenciais ao planeamento estratégico da empresa: Clientes, Fornecedores, Colaboradores, Accionistas, ONG's, ONGA's, Órgãos de Comunicação Social e Entidades Governamentais.

diferenciação destaca-se como o principal pilar da estratégia e actividade da empresa, no sentido de fazer face à competitividade e complexidade do mercado.

Figura 4 - Objectivos estratégicos de negócio da Vodafone Portugal



Fonte: Adaptado de Relatório de Responsabilidade Social 2010 (2011).

Apesar de manter as linhas de orientação, as metas estratégicas de excelência de produtos e serviços de elevado valor e inovação exige uma revisão permanente dos objectivos estratégicos, no sentido de acompanhar a evolução das necessidades diversificadas dos clientes e a dinâmica da concorrência.

Estratégia de baixo custo

Apesar dos factores de diferenciação da Vodafone se focarem na criação de vantagens competitivas sustentáveis, a Vodafone manteve em 2010 uma estratégia particular de baixo custo e baixo preço, nomeadamente o plano de tarifários Vodafone Directo, com a tarifa reduzida de 8 cêntimos por minuto e SMS para todas as redes nacionais. No entanto, a estratégia de baixo custo não é generalizada para toda a empresa, conforme já referido, a

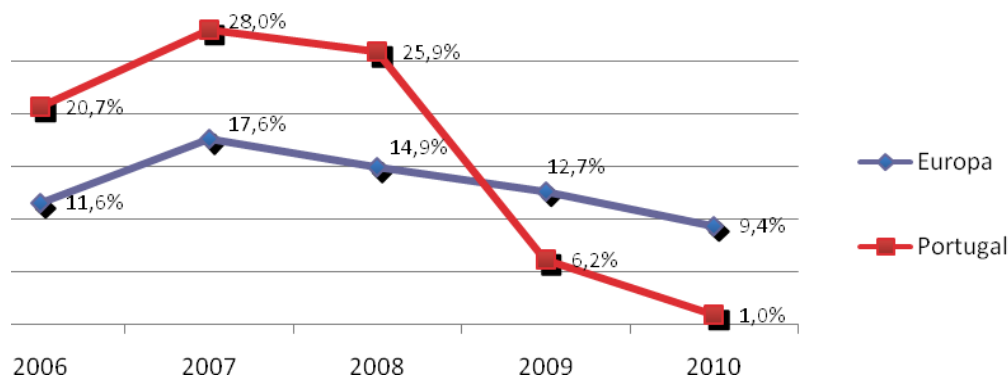
estratégia adoptada é a estratégia de diferenciação que tem por base a proposta de produtos e serviços que apresentam características únicas.

1.2.3 - Aposta em serviços diferenciadores

A Vodafone conquistou a sua posição de co-liderança no mercado português através de uma estratégia de diferenciação e focando-se na criação de vantagens competitivas.

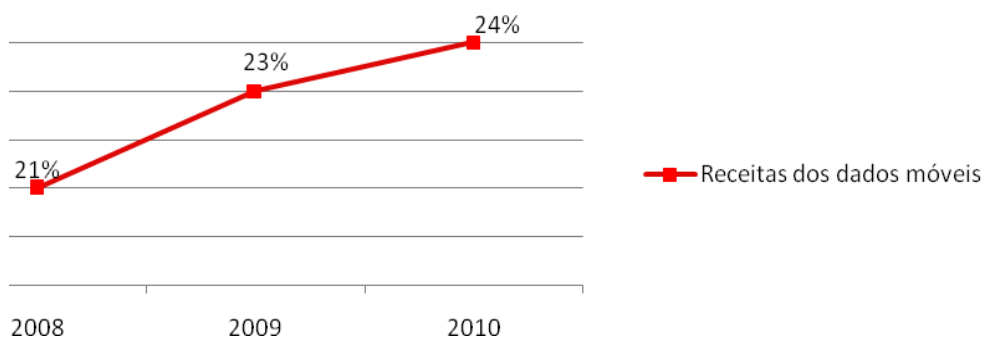
Enquadrado num dos princípios do Vodafone Way, *Innovation Hungry*, em que o foco é a criação de novos produtos, serviços e formas de trabalhar para surpreender os clientes, a Vodafone procura manter de forma activa a estratégia de desenvolvimento e lançamento de soluções inovadoras que permitam melhor servir as necessidades da população em geral, fomentando um maior envolvimento e fidelização dos clientes. O dinamismo do sector das telecomunicações e a deterioração do enquadramento macroeconómico vieram reforçar a crescente aposta em serviços diferenciadores, apoiado na adopção de novas tecnologias e pela contínua redefinição do *mix* de serviços. Neste sentido, face à necessidade de consolidar a sua presença no mercado português, a Vodafone procura de forma activa diferenciar-se através do lançamento de novos produtos e serviços, possibilitando a manutenção da sua posição competitiva. No segmento móvel, existe uma tendência natural, face à forte guerra de preços, para a redução das receitas dos serviços de voz, que representam actualmente a principal fonte de receitas da Empresa, sucedendo-se a aposta nos serviços de dados móveis.

Os serviços de dados móveis tem-se revelado a área de maior potencial e que mais tem crescido, fortemente impulsionada pela crescente adopção de *smartphones* e do acesso à Internet em mobilidade, registado através de placas de dados (dispositivos externos de ligação), ou através de computadores portáteis com placa de dados integrada (*embedded data cards*). Reforçando a sua estratégia de inovação e diferenciação, a aposta da Vodafone tem sido na oferta de novos serviços, nomeadamente a nível da Internet Móvel e da Banda Larga Móvel, em simultâneo com a oferta de novos equipamentos terminais e com o reforço na capacidade de rede, de forma a suportar o aumento de tráfego de dados.

Gráfico 7 – Crescimento anual da receita de dados móveis

Fonte: Adaptado Relatório e Contas 2010 (2011)

Portugal registou em 2010 um crescimento insuficiente dos dados móveis, face ao decréscimo da voz móvel. No entanto, apesar da descida significativa, em Portugal a receita de dados representa 24% do total de receitas de serviços, tornando-se imperativo o desenvolvimento de conteúdos e serviços para o acesso à internet em mobilidade.

Gráfico 8 – Evolução das receitas de dados móveis no total da receita de serviços dos operadores de telecomunicações em Portugal

Fonte:

Adaptado Relatório e Contas 2010 (2011)

No sentido de acompanhar a evolução das receitas dos dados móveis e de continuar a surpreender os seus clientes, no mercado móvel, a Vodafone aposta de forma contínua em melhores ofertas e novos serviços, através do desenvolvimento de projectos inovadores.

A Vodafone tem-se pautado pelo desenvolvimento contínuo de novos produtos e serviços, que actualmente fazem parte do ADN da empresa e que têm comprovado a excelência do desenvolvimento tecnológico em Portugal.

Da crescente oferta de novas soluções de produtos e serviços desenvolvidos em Portugal, destacam-se os desenvolvidos nos últimos três anos.

Tabela 7 – Principais Produtos/ Serviços Desenvolvidos pela Vodafone (2008-2010)

2010	
Serviço de mensagens para hi5	Primeiro operador na Europa e um dos primeiros no mundo a disponibilizar a interacção com esta rede social através de SMS e MMS.
MB Phone	Versão acessível do serviço que possibilita aos clientes deficientes visuais, cegos e com baixa visão efectuarem, a partir do telemóvel, operações bancárias disponíveis na rede Multibanco.
Parceria Foursquare	Acesso gratuito para cliente através do telemóvel à rede social
Vodafone All Posts	Serviço de acesso num único local às redes sociais mais utilizadas
Vodafone Web Tools	Conjunto inovador de soluções de Segurança, e-Mails, Alojamento, domínios e Criação de Websites personalizadas para profissionais e empresas
Vodafone One Net	Solução inovadora de comunicações para empresas que integra todos os serviços de voz fixa, voz móvel e Internet fixa.
Videoclube multiplataforma	Serviço que possibilita aos seus clientes alugar e visualizar o mesmo filme em 3 ecrãs: televisão, PC e telemóvel.
Biblioteca particular de Fernando Pessoa	Fundação Vodafone Portugal e Casa Fernando Pessoa disponibilizam na Internet obras do Autor.
Messenger Plus	Serviço que possibilita juntar numa só aplicação os dois serviços de chat mais utilizados em Portugal (facebook Chat e Windows live Messenger da Microsoft).
Aplicação gratuita para iPhone	Permite aos seus clientes resolverem no telefone as questões mais frequentes colocadas ao seu Serviço de Apoio a Clientes.
Rádio Vodafone FM	Projecto inovador a nível europeu que se dedica exclusivamente à música.
Serviço RingDings Personalizados	Permite substituir o tradicional sinal sonoro de chamada por conteúdos criados pelo próprio Cliente.
Vodafone web phone para Facebook	Serviço inovador que permite efectuar e receber chamadas de voz e vídeo, enviar e receber SMS e MMS com o número de telemóvel Vodafone, a partir desta rede social

Fonte: Adaptado de Relatório e Contas da Vodafone 2010, 2011

2009	
Canal de trânsito em tempo real	Com mais de 100 câmaras disponíveis, este novo canal, apresenta-se como o mais completo serviço móvel de trânsito disponível em Portugal, no portal Vodafone live!.
Serviço PhotoSharing	Serviço de partilha de fotografias, disponível para todos os Clientes no portal Vodafone live!.
Serviço “Última Hora”	Primeiro serviço de alertas gratuito que permite aos Clientes receberem por SMS as notícias de maior relevância jornalística em primeira-mão.
Vodafone 360	Conjunto de novos e inovadores serviços de Internet para telemóvel e PC que vem proporcionar a primeira experiência de Internet móvel integrada.
Vodafone Sound Experience	Vodafone Portugal, Índigo e Screenvision lançam uma inovação mundial ao nível do entretenimento e da publicidade que, vivendo exclusivamente do som, desafia a imaginação de cada um convidando-o a fazer parte da história.
Serviço de Mensagens de Texto do Facebook	Primeiro operador do mercado português a lançar este serviço através de SMS e MMS, com presença oficial no site do Facebook e disponibilizando-o para todos os seus Clientes de serviços móveis.
Serviço de mobile ticketing	Permite seus Clientes adquirirem e receberem bilhetes para o Rock in Rio-Lisboa no telemóvel, proporcionando-lhes ainda o acesso ao recinto através de uma entrada exclusiva da Vodafone.

Fonte: Adaptado de Relatório e Contas da Vodafone 2009, 2010

2008	
Vodafone Music Manager	Inovador serviço de música para PC que permite ouvir, comprar e gerir músicas no PC, assim como transferi-las entre o PC e o telemóvel.
Serviço SurfReport	Direccionado para a comunidade surfista, este serviço “leva a praia ao telemóvel” através do portal Vodafone live!
Serviços para iPhone 3G	Primeiro operador português a disponibilizar o serviço Mobile TV, TeleMultibanco, MMS e o Visual Voice Mail.

Fonte: Adaptado de Relatório e Contas da Vodafone 2008, 2009

O elevado número de produtos e serviços desenvolvidos apresentados, foram pioneiros em Portugal, reflectindo a prioridade estratégica de aposta no desenvolvimento de conteúdos, que promovam o aumento da utilização de *smartphones*, computadores portáteis e outros dispositivos móveis de dados, estabelecendo-se um contexto favorável para o consumo de dados móveis.

1.3 - O Serviço de música da Vodafone

Como parte integrante da sua estratégia de serviços de dados, a Vodafone tem investido significativamente no serviço de música, alinhado com as tendências futuras de mercado. O Vodafone Music Service é um serviço integrado para telemóveis, PC's e tablets, que permite ouvir, comprar e gerir músicas no computador e no telemóvel, assim como transferi-las entre o PC e o telemóvel com acesso a um catálogo mais de 6 milhões de músicas, das principais editoras nacionais e internacionais.

Figura 5 – Vodafone Music Service



Fonte: Autor

A Vodafone acredita que a maioria das pessoas se identifica com a música e que esta transmite valores aos quais se pretende associar (trend setting, lifestyle, modernidade, dinamismo, divertimento,...), neste sentido tem desenvolvido parte da actividade de comunicação e de marca na área da música.

1.3.1 - A Música e a marca Vodafone

A música é percebida na Vodafone como uma importante ferramenta de comunicação para alcançar *targets* distintos, na medida em que permite a vivência de experiências e o contacto com diferentes actividades. Na generalidade, a música reflecte um dos princípios mais abrangentes da sociedade, que permite impactar um elevado número de jovens, de diversas classes sociais, com distintos estilos de vida e gostos, diferentes idades e origens geográficas, que através das iniciativas ligadas à música, ficam mais receptivos às mensagens

da marca. A aposta da Vodafone na área da música assenta numa estrutura consistente e continuada, alinhada com os valores da marca, que procura posicionar-se como uma marca jovem, inovadora, irreverente e que define tendências (*lifestyle*).

A ligação da marca Vodafone à música faz parte do ADN da empresa, reflectindo uma estratégia percursora em projectos de música em Portugal, dos quais se destacam em 2011 a rádio Vodafone FM e o Festival Mexefest, constituindo um investimento estratégico através do qual a empresa pretende aproximar-se dos *targets* mais jovens. Apesar da forte adesão do público a estes projectos, o retorno destes investimentos não é imediato, constituindo sim uma aposta na criação de notoriedade, consolidação e simpatia pela marca, uma vez que não existem efeitos imediatos nas vendas. Esta ligação proporciona também um acesso directo aos serviços da marca, particularmente, toques, faixas de música, imagens e mobile TV, constituindo este mais um veículo de promoção dos conteúdos desenvolvidos dirigidos ao *target* jovem. O Grupo Vodafone elegeu em 2010 a música como sendo uma das suas fortes apostas. No âmbito dos projectos da marca associado à música, o lançamento da rádio Vodafone FM vem reflectir essa aposta enquanto projecto inovador e que permite à Vodafone estar presente 365 dia por ano, 24 horas por dia a apostar em música, em vez de pontualmente num concerto.

O patrocínio de eventos musicais é promovido pela marca em termos de campanha *above-the-line*, no sentido de atingir maiores audiências, mas em simultâneo *below-the-line*, com presença online e nas redes sociais. A associação da música à Vodafone permite a criação de laços com o seus clientes, experiências exclusivas, que podem ser sentidas de forma diferente por cada pessoa.

Figura 6 - Principais iniciativas/ projectos desenvolvidos na área da Música

2011
•Vodafone Mexefest, festival de Inverno, em Lisboa e no Porto, que promete levar “o que de melhor se faz na música nacional e internacional ao público das duas cidades”. •Vodafone FM lança nova aplicação gratuita para as plataformas iPhone e Android, com o objectivo que os ouvintes e fãs da rádio possam ouvir a rádio em directo, em qualquer lugar. •Vodafone Take Off, leva 3 ouvintes da Vodafone FM e amigos da Vodafone no Facebook, ao festival MTV Europe Music Awards 2011, em Belfast, Irlanda, com direito a tratamento VIP e na companhia do VJ da MTV Portugal.
2010
•Rádio Vodafone FM, projecto inovador a nível europeu que se dedica exclusivamente à música. A Vodafone FM está no ar 24 horas por dia, 7 dias por semana, nas frequências 107.2 MHz na Grande Lisboa, 94.3 MHz no Grande Porto e no site para todo o Mundo. • Vodafone Take Off, exclusivo para os fãs da página Vodafone Music no facebook, habilitam-se a ganhar uma viagem a Madrid para assistir aos MTV Europe Music Awards 2010. Os três vencedores são acompanhados por elementos da MTV e serão transportados de limusina para Madrid para assistir aos MTV EMA. •Patrocínio Rock in Rio 2010, a Vodafone foi patrocinadora oficial da Cidade do Rock 2010.
2009
•Vodafone Take Off, deu a alguns dos seus Clientes a oportunidade única e inesquecível de viajar até Espanha, Japão, Canadá e Estados Unidos da América para assistir ao vivo a alguns dos melhores festivais de música a nível mundial. •Lançamento da edição especial e exclusiva do Sony Ericsson W715, no âmbito da 16ª edição dos MTV Europe Music Awards (MTV EMA 2009), em Berlim, com a oferta de uma coluna altifalante Sony Ericsson MS-410, uma t-shirt do evento e dois convites duplos para o espectáculo, juntamente com um acesso à after party,
2008
•Concertos Flash que percorreram 12 cidades do País e envolveram 15 bandas e 12 DJs portugueses. •16ª edição dos MTV Music Europe Awards com o lançamento de uma edição especial e exclusiva do Sony Ericsson W715 e com a oferta de viagens para assistir ao vivo em Berlim, ao espectáculo e aceder à after party. •Patrocina pela terceira vez consecutiva, do festival Rock in Rio Lisboa, o maior evento de música e entretenimento do mundo. •Disponibiliza o novo álbum de Madonna uma semana antes da sua comercialização e transmite, em directo o concerto e em exclusivo, através do Vodafone Mobile TV.

Fonte: Autor

A música tem actualmente uma importância estratégica a nível local e do Grupo Vodafone, representando um papel determinante na relação, comunicação e afirmação, sendo esta importância visível na forma como a marca Vodafone tem utilizado ao longo do tempo a música, associando-se a inúmeros eventos e artistas. A notoriedade da marca Vodafone actualmente é de 100%, pelo que a associação à música permite conservar os níveis de notoriedade e comunicar que a Vodafone está por detrás da maioria das propostas mais diferenciadoras e arrojadas no território nacional. A Vodafone considera que um patrocínio

eficaz não deve apenas ter um retorno elevado, mas em simultâneo permitir a activação da marca de forma diferenciadora, agilizando a interacção com clientes ou potenciais clientes, e criar experiências únicas. Por outro lado, a aproximação emocional aos clientes, permite de forma natural potenciar as vendas no médio e longo prazo.

1.3.2 - Evolução dos serviços de música na Vodafone

O desenvolvimento de serviços de música na Vodafone começaram com os primeiros toques de telefone em 2000 e desde esse ano têm-se realizado diversas experiências, que têm sido visíveis nos últimos anos, nomeadamente os projectos Rádio DJ e a Música ilimitada.

Figura 7 – Principais serviços desenvolvidos na área da Música

2010	•Serviço de mobile ticketing que permite aquisição de bilhetes electrónicos para o Rock in Rio-Lisboa no telemóvel, proporcionando entrada exclusiva Vodafone. •Lançamento da nova loja de Música: Vodafone Music Service
2009	•Disponibiliza sem protecção contra cópias a totalidade do seu catálogo de música e lança novas tarifas de utilização do serviço Mobile Music, que permite a aquisição de faixas ao preço mais competitivo do mercado nacional.
2008	•Lançamento do Vodafone Music Manager •Subscrição AYCE (All You Can Eat) para download e streaming
2006	•Radio DJ que colocou milhares de clientes Vodafone a criar as suas próprias rádios, antes do conceito chegar ao PC.
2005	•Substituição do sinal de espera das chamadas por música com o serviço RingDings.
2004	•Primeira empresa a vender faixas completas de música no seu portal móvel. •Iniciada a venda de videoclips.
2003	•Lançado o primeiro Toque real para telemóvel
2002	•Lançado o primeiro Toque polifónico para telemóvel
2000	•Lançado o primeiro Toque para telemóvel.

Fonte: Autor

1.3.3 - Vodafone Music Service e a estratégia

Conforme já referido, o acesso à informação é cada vez mais móvel, o que justifica o desenvolvimento de aplicações nos equipamentos móveis capazes de satisfazer as

necessidades dos clientes, nomeadamente na aquisição de música.

O Vodafone Mobile Music, apresenta-se como a loja de música da Vodafone, exclusiva para clientes Vodafone, com um serviço diferenciador para o equipamento móvel e computador, que permite aos clientes ouvir, comprar e gerir músicas, bem como transferi-las entre o computador e o equipamento móvel. Este serviço apresenta uma experiência de utilização simples e transparente, que em oposição à maioria dos serviços de música, permite que todas as faixas adquiridas online possam voltar a ser descarregadas gratuitamente para diversos equipamentos em simultâneo.

A música assume na Vodafone uma papel diferenciador, tornando-a num dos projectos de grande aposta da empresa.

Tabela 8 – Factores que determinam o sucesso do Vodafone Music Service

Tecnologia	Todas as faixas vendidas pela Vodafone, individuais ou resultantes das modalidades de subscrição, são MP3 sem protecção (o que não acontece na maior parte das ofertas concorrentes). A forte aposta na inovação tecnológica reflecte-se na compatibilidade com diferentes equipamentos móveis.
Catálogo	Oferece um catálogo composto por cerca de 6 milhões de músicas onde se incluem todas as majors (Universal, Sony, EMI e Warner) e as principais labels locais.
Preços	Os preços das faixas individuais mais competitivos do mercado, complementado com pacotes de subscrição que tornam ainda mais atractivo o preço por faixa.
Experiência de utilização	A loja de música Web foi remodelada em 2011, e passou a ser suportada por um leitor de PC da Songbird, que responde às necessidades dos utilizadores. Os Clientes podem comprar MP3 via leitor para PC, loja web online, loja móvel online e Clientes de música móveis.

Fonte: Adaptado <http://www.vodafone.pt/main/Entretenimento/Musica>, Setembro 2011

O Vodafone Music Service, perspectiva o seu posicionamento como o maior e mais completo serviço de oferta de música móvel a nível nacional, alinhado com o preço mais competitivo do mercado, o que permite à Vodafone proporcionar aos seus clientes um valor que estes percepcionarão como relevante para aquilo que pagam.

Aquisição e pagamento das músicas

A loja de música da Vodafone encontra-se localizada no site da Vodafone, www.vodafone.pt, e no telemóvel, através aplicação “Music Shop”, onde os clientes podem realizar directamente o download das músicas seleccionadas. Qualquer música comprada através do telemóvel fica em simultâneo disponível para transferência gratuita em formato MP3 de alta qualidade para o computador a partir do endereço na internet, www.music.360.com. Em oposição à maioria dos serviços de venda de música digital, que obrigam a utilização de cartões de crédito, o cliente Vodafone ao adquirir as suas músicas irá deduzir o valor na factura de telemóvel. Nas situações em que o cliente possua um plano pós-pago, tudo o que adquirir aparecerá na factura mensal seguinte do seu telemóvel, se for um cliente de serviço pré-pago, o custo da música que adquirir é deduzida no saldo.

Distribuição

O Vodafone Music Service chega aos clientes através do portal da Vodafone, www.vodafone.pt, da aplicação do serviço para *smartphones* (Vodafone Music Shop) e através do serviço wap (<http://live.vodafone.com>). No sentido de proporcionar uma experiência mais completa, o Vodafone Music Service disponibiliza, de forma gratuita, o Vodafone Music Player compatível para PC e MAC, que permite aceder à loja de música e fazer a gestão online da biblioteca de músicas.

Tabela 9 – Características do Vodafone Music Player

Características do Vodafone Music Player
Permite personalizar o leitor segundo os seus gostos e necessidades do cliente
Gerir a música: importar a colecção digital, e criar e editar listas de reprodução
Sincronização automática com o iTunes
Sincronização com o telemóvel e leitor MP3
Transferir de forma gratuita de ficheiros MP3 de alta qualidade de toda a loja Vodafone Music comprada através do telemóvel
Descobrir novos artistas e faixas na loja Vodafone Music
Informar sobre <i>touro</i> dos artistas preferidos com passagem pela sua região do cliente
Classificar e enviar a música reproduzida, por si, para o seu perfil em last.fm
Produzido pelo Songbird, pode alterar o aspecto do leitor e as respectivas funções.
O leitor pode ser adaptado e alargado para dar resposta a todas as suas necessidades musicais.

Fonte: Adaptado <http://www.vodafone.pt/main/Entretenimento/Musica>, Setembro 2011

Relação com as Labels

No sentido de agilizar o processo de licenças de comercialização de produtos musicais, a Vodafone recorre a parceiros para agilizar o processo de negociação de preços a comercializar. Os conteúdos musicais são licenciados para exploração comercial durante um período específico de tempo, integrando catálogos de música, que por sua vez são responsáveis pelo posicionamento do serviço, estratégia comercial e identificação dos targets (público-alvo). A produção dos conteúdos musicais vendidos não é feita pela Vodafone. O desafio consiste na negociação do melhor preço de mercado com as produtoras/ *labels*, para consequentemente apresentar aos clientes os melhores preços do mercado. Enquanto prestadora de serviço, a Vodafone qualifica-se como intermediária do mercado digital.

A definição do preço assume uma importância estratégica para o Vodafone Music Service alcançar um fluxo de entradas (facturação) consistente, uma vez que este é um dos principais factores de diferenciação. O preço estratégico definido, permite atrair potenciais clientes e alinhado com todas as características do serviço retê-los.

Promoção

Em oposição à concorrência, a Vodafone não apostou numa forte pressão publicitária e promocional, constituindo este um dos factores que permite manter os preços mais baixos do mercado.

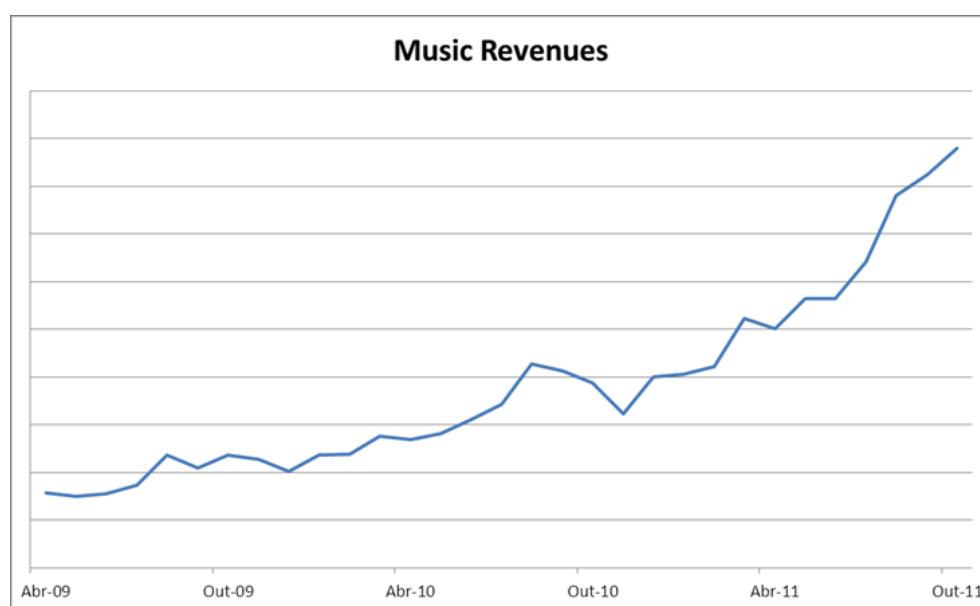
O processo de comunicação e de venda aos potenciais clientes tem seguido distintas estratégias, destacando-se a estratégia de venda de *cross-selling* (venda-cruzada), em que é utilizado para complementar a venda de outros serviços da Vodafone, nomeadamente com a associação do Vodafone Music Service à campanha da Banda Larga Móvel e de *up-selling*, em que na venda é adicionado algo ao produto. Por exemplo, na venda do álbum digital completo da artista Adele, foi oferecido o CD. Em simultâneo, a divulgação do serviço tem sido feita em sites ligados à área da música através do envio de newsletters, sobre novos conteúdos musicais na loja, aos clientes.

Concretizando a estratégia da empresa, de fazer de todos os colaboradores embaixadores dos serviços da Vodafone, em Julho de 2011, foi realizada uma campanha direccionada para colaboradores Vodafone, amigos e familiares, o Vodafone Pocket Music. Esta campanha

oferecia o *download* semanal de 4 músicas (Pack 4 MP3) aos colaboradores Vodafone e o desconto de 75% sobre o PVP do Pack 4 MP3 para os familiares e amigos, até 30 de Dezembro de 2011. Os colaboradores que conseguissem 5 novas subscrições, de amigos e familiares, habilitavam-se a prémios (1 scooter e 10 *smartphones*).

A campanha foi considerada um sucesso e permitiu angariar cerca de 850 novos clientes do Vodafone Music Service.

Gráfico 9 – Evolução das receitas do Vodafone Music Service



Fonte: Disponibilizado pela equipa do Vodafone Music Service, Outubro de 2011

A aposta nos preços mais baixos do mercado, nas estratégias de *cross-selling* e na renovação da loja de música tem-se traduzido num crescimento acentuado das receitas do serviço, conforme se pode verificar no gráfico 9.

Segundo Porter (1986) as actividades de marketing mais fáceis de *standardizar* são o nome da marca, o posicionamento do produto, os serviços e o tema da publicidade, face às políticas de preço, a selecção dos meios de comunicação, canais de distribuição e a força de vendas que são as mais difíceis. São as actividades de marketing mais difíceis que têm conduzido este serviço ao sucesso.

Clientes

Segundo Drucker (1985), é o consumidor que determina o que é uma empresa. O que os responsáveis da empresa pensam em produzir não é o mais importante nem determinante para o futuro. O que é decisivo é o que o cliente quer comprar, é a sua própria concepção do valor que atribui ao produto/ serviço.

A Vodafone procura através do Vodafone Music Service, apresentar aos seus clientes o serviço de música mais completo e actualizado. Apesar de ter uma oferta diversificada em géneros musicais, jazz, pop, hip hop, rock (...), o serviço de música direcciona-se tendencialmente para o *target* mais jovem, face às especificidades tecnológicas do serviço.

Preço

Conforme já referido, o preço das faixas individuais são os mais competitivos do mercado, constituindo um factor de diferenciação. De acordo com Levy e Weitz (1996), existem diversas vantagens na política activa de preços baixos, das quais se destacam:

- Aumento do volume de vendas - a imagem global de preços baixos é apreciada pelos consumidores que tendencialmente compram mais de cada vez e com maior frequência.
- Controlo das margens - a manutenção dos preços baixos, não justifica a necessidade de substanciais reduções de preços em acções promocionais.

2 - Nota Pedagógica

2.1 - Público-alvo do caso

A escolha deste caso resulta do convite realizado pela equipa que tem a seu cargo a gestão do Vodafone Music Service, para a realização de um estágio de três meses na respectiva área. Apesar de continuar a integrar a área de Recursos Humanos, decidi aceitar o desafio e durante os meses de Julho, Agosto e Setembro de 2011, assumi parcialmente as funções de Gestor de Produto do Vodafone Music Service na Vodafone Portugal.

Esta experiência foi bastante enriquecedora do ponto de vista pessoal e profissional, permitindo-me ter uma visão abrangente sobre toda a empresa e mais clara sobre as áreas

técnicas da Vodafone Portugal. Considero muito importante para qualquer profissional da área de recursos humanos conhecer de perto as áreas *core* da empresa que integra.

Assim, este caso pode ser dirigido a públicos distintos:

- Alunos de Licenciatura e Mestrado de Gestão e Marketing, que ao analisarem o caso poderão desenvolver capacidades analíticas na área da estratégia;
- Empresas que integram o sector da música e telecomunicações, uma vez que são apresentadas informações relevantes para o desenvolvimento da actividade em Portugal;

Dado o carácter prático e estratégico do caso, do ponto de vista académico, a respectiva resolução poderá ser considerada como um ponto de partida, para a realização de outros trabalhos e estudos sobre os temas abordados.

2.2 - Objectivos pedagógicos

A resolução deste caso vai permitir caracterizar o sector da música em Portugal, através de uma análise mais específica do serviço de música da Vodafone.

Pretende-se que o aluno, com a resolução deste caso consiga:

- Realizar uma análise estratégica do Vodafone Music Service, bem como identificar a estratégia a seguir.
- Caracterizar a envolvente externa e interna assim como a visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso que possibilitam o conhecimento sobre a estratégia a adoptar por este tipo de serviços.
- Identificar oportunidades estratégicas para a indústria de música digital em Portugal.
- Reconhecer formas de medir, controlar e acompanhar a estratégia adoptada.
- Tecer considerações sobre o futuro dos serviços de venda de música digital em Portugal.

2.3 - Revisão de literatura

De acordo com o âmbito da Tese, procurei na revisão de literatura apresentar alguns conceitos, que me pareceram mais relevantes para as características específicas do sector da música, dando especial destaque às áreas de estratégia, análise de envolvente, análise interna, missão, visão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso.

2.3.1 - Estratégia

A estratégia de um serviço deve ser definida de forma única e vencedora, é a estratégia que vai permitir a sua diferenciação. Decorrente da análise do sector da música e do serviço de venda de música da Vodafone, verifica-se que os contornos para a diferenciação do Vodafone Music estão na resposta a cinco questões distintas, mas relacionadas:

- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Qual o melhor caminho?
- Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho?
- Como podemos assegurar que chegamos ao destino?.

Para dar resposta às questões colocadas foi elaborado um levantamento da bibliografia relevante sobre o tema, que de uma perspectiva teórica foi determinante para a definição do conceito de estratégia actual.

Hambrick (1983), considerava a estratégia como um conceito multidimensional e situacional o que dificulta uma definição de consenso.

Segundo Alfred Chandler (1962) a estratégia consiste na determinação de metas e objectivos a longo prazo de uma organização e a adopção de linhas de actuação e afectação de recursos necessários para atingir essas metas.

Para Kenneth Andrews (1971) a estratégia é o padrão de objectivos e principais políticas para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.

Hiroyouki Itami (1987) acrescenta que a estratégia é o que determina o contexto referencial para as actividades de negócios de uma empresa e favorece as directrizes para coordenar essas actividades, de forma a que a empresa possa lidar com o ambiente mutante e exercer influência sobre o mesmo. A estratégia articula o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que a mesma luta para ser.

Apesar de alguma aparente divergência conceptual nas diferentes definições do conceito de estratégia, é possível identificar denominadores comuns. Destaca-se o facto dos autores

considerarem que a estratégia se associa aos desafios que uma organização enfrenta e às decisões que tem de adoptar, que consequentemente vão determinar o seu sucesso ou fracasso.

Finalmente, a estratégia uma vez estabelecida não é facilmente revertida, esta pressupõe um comportamento consistente e assume um papel fundamental para o sucesso de qualquer organização, Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer (2010).

A melhor forma de definir o conceito de estratégia resulta numa primeira análise do reconhecimento e entendimento das suas raízes. Etimologicamente, a palavra estratégia resulta da palavra grega *strategos*, que significa a arte do geral.

É na ciência militar, em que a estratégia começa por dar os primeiros passos num sentido estruturado. Com início nas estratégias sobre a decisão da localização, momento e condições da batalha, tática e movimentos das forças no decorrer da batalha.

Para Vasconcellos e Sá (1997) a estratégia das organizações na actualidade não são mais do que uma selecção de segmentos de mercado, que se define em termos de aposta de áreas geográficas e industria/ sector. A estratégia traduz-se com a definição de onde combater o inimigo (concorrência) e enquanto tática de combatê-lo. Para este autor, a guerra da competitividade empresarial diferencia-se do conflito militar, porque no mundo organizacional não existem armistícios, a guerra é contínua e permanente, não havendo espaço para tréguas.

Concluindo, verifica-se a influência do pensamento militar e do pensamento estratégico militar no desenvolvimento do pensamento estratégico organizacional, tal como indica Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008).

Foram diversos os autores que contribuíram para o desenvolvimento do conceito de Estratégia. Estas diferentes perspectivas organizam-se em diferentes grupos, designados de Escolas do Pensamento Estratégico, conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 - Escolas do Pensamento Estratégico

Escola	Influências	Conteúdo da Escola	Aspectos Gerais
Escola do Design	Newman, Chandler, Selznick, Guth.	A estratégia que surge por ajustamento entre envolvente e organização tem carácter único; a formulação, por mais simples que seja, resulta de um processo de planeamento.	Preconiza aproximação ao conhecimento das oportunidades e ameaças da envolvente e dos pontos fortes e fracos internos para poder «fazer» estratégia.
Escola do Planeamento	Ansoff, Steiner, Lorange.	A estratégia é decomposta em sub- planos, sub-estratégias e programas, para que cada área da empresa saiba o que fazer e que resultados procurar.	O processo de «fazer» estratégia é deliberado. O processo de formulação da estratégia passa por auditar o exterior e o interior, pelas metodologias que devem ser seguidas na formulação, pelo planeamento e pelas escolhas estratégicas.
Escola do Posicionamento	Schendel, Hatten, Sun Tzu, Henderson, Porter	Posições genéricas planeadas (económicas e competitivas); manobras.	A escola centra-se, essencialmente, na escolha de estratégias específicas, ou de estratégias competitivas, fazendo apelo e recurso a análises de portfolio (BCG I e II; McKinsey/GE; A.D. Little, Shell, entre outras).
Escola Empreendedora	Schumpeter; Cole; Drucker	Estratégia muito particular, pessoal, com perspectivas únicas dependentes da liderança.	A escola advoga uma presença e uma criticidade centrais ao líder, por quem passa a condução da empresa. Toda a empresa reflecte a imagem do líder.
Escola do Conhecimento	Simon; March; Eden; Ackermann; Senger; Quinn.	Perspectiva cognitiva; padrões; unicidade estratégica.	A estratégia emerge de um processo cognitivo como uma perspectiva, transportando conceitos, mapas, esquemas e enquadramentos, mais para resolver problemas que para explorar oportunidades.
Escola do Poder	Allison; Pfeffer; Salancik; Maquiavel; Marx.	Padrões políticos e cooperativos e posições e manobras, tanto explícitas como encobertas.	A formação da estratégia é dominada pelo poder e pela política, seja como processo interno (micro) seja pela envolvente (macro). Estratégias tendem a ser emergentes e tomam a forma de posições e manobras.
Escola dos Recursos	Chandler; Miller; Mintzberg; Drucker	Perspectiva colectiva; unicidade na mensagem; contextualização da estratégia; competências como base para a estratégia.	Escola muito centrada sobre o que a empresa é capaz de fazer com os recursos, competências e capacidades que tem, levando em linha de conta a sua própria cultura. A estratégia surge como consequência dos meios, procurando gerar capacidades para cumprir objectivos.
Escola Ambiental	Hannan; Freeman; Pugh; Darwin.	Posições específicas (nichos); estratégia genérica.	A envolvente é central no «fazer» da estratégia. A liderança é passiva e as organizações reúnem-se em grupos ecológicos, i.e., posições onde permanecem até que os recursos se tornem fracos ou as condições se tornem hostis.

Fonte: Adaptado de Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2008), *Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro*

A estratégia empresarial consiste num conjunto de conhecimentos que permitem criar condições para que as empresas vivam e sobrevivam, se possível de forma sustentável, num ambiente concorrencial, e encontrar apoio ou contributo em determinadas áreas, saberes e domínios, segundo Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008).

Estratégia é então, de acordo com Hofer e Schendel (1978), a principal ligação entre fins e objectivos e políticas funcionais das várias áreas da empresa e planos operacionais que guiam as actividades diárias, compreendendo a identificação dos meios e articulação de recursos para atingir os objectivos.

De forma a responder às questões colocadas, na Tabela 10 apresenta-se um conjunto de propostas de análise que devem ser consideradas, de Michael Porter (1980), de Henry Mintzeberg (1988), de Wheelen & Hunger (2008) e de Igor Ansoff (1968).

Tabela 11 – Estratégias a seguir

Autor	Definição de Estratégia	Conceitos Chave	Opção Estratégica	Principais Orientações
Michael Porter (1980)	Estratégia competitiva consistem em acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.	Vantagem Competitiva	Custo – <i>Dumping</i> ; Guarda Chuva; Dominação; Recuperação; Abandono. Foco na eficiência produtiva, minimização de custos com publicidade, distribuição, assistência técnica e desenvolvimento.	○ Definição das formas de competição: custo, diferenciação ou focalização; ○ Identificação das vantagens competitivas, diferenciação da concorrência; ○ Identificação dos clientes-tipo (que comprem hoje os produtos/ serviços e vão comprar no futuro); ○ Definição da abordagem dos produtos/serviços no mercado: qualidade, atributos, preço, abrangência (...).
			Diferenciação – Melhoria; Especialização; Depuração; Imitação. Aumento/diminuição do binómio valor/preço. A diferenciação deve ser defensável a longo prazo.	
			Focalização – Nicho; Especialização; Alto Rendimento. Identificação de um alvo restrito, no qual através do custo ou diferenciação, centra os seus objectivos em segmentos ou nichos específicos do negócio.	
Henry Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.	Racional vs Emergente	Deliberada – Intencional, desenvolvida de forma consciente e propositada. Conjunto de regras a aplicar.	○ Definição da forma de formulação da estratégia, se de acordo com as directrizes da gestão de topo ou inadvertidamente, sem o envolvimento da gestão de topo, mediante um processo de aprendizagem.
			Emergente – Resulta de factores externos às empresa, mudança provocada pelo meio envolvente.	
			Realizada – Combina a estratégia deliberada com a estratégia emergente	

Autor	Definição de Estratégia	Conceitos Chave	Opção Estratégica	Principais Orientações
Wheelen & Hunger (2006)	O principal objetivo da estratégia funcional é maximizar a produtividade dos recursos corporativos e divisionais de modo que uma competência distintiva seja desenvolvida para prover vantagem competitiva à companhia ou unidade de negócio	Velocidade	Crescimento - Concentração (integração vertical – fornecedores/ distribuidores ou horizontal – concorrentes no mesmo sector) - Diversificação (concêntrica – negócio core, ou conglomerado – for a do negócio core)	- De acordo com a análise externa e interna, identificação da estratégia a adoptar para a empresa; - Identificação das vantagens, desvantagens e adequação de cada opção;
			Estabilidade - Avançar com moderação, assentando em resultados. Pausa; Não mudar; Resultados	Identificação do tipo de estratégia: crescimento, concentração ou diversificação;
			Defensivas (Redutoras) – Podem conduzir ao fim do negócio ou mudança dos donos do capital	- Identificação do tipo de crescimento: concentração ou diversificação; - De acordo com a opção tomada, definição das linhas de actuação.
Igor Ansoff (1968)	Estratégia é formada através de um processo elaborado e formal, sendo a sua implementação feita através do cumprimento de planos até ao pormenor.	Áreas de Negócio	Corporativa, carteiras ou portfolios – Conjunto de áreas de negócio onde a empresa deseja actuar.	Identificação das áreas de negócios preferenciais;
			Competitiva ou de negócio - Forma de lidar com cada área de negócio.	- Definição das áreas negócio que se pretende evitar; - Identificação da estratégia de competição nas diferentes áreas de negócio.

A Vodafone Portugal fundamenta a sua estratégia na diferenciação, consciente de que é o seu posicionamento no mercado que irá determinar o seu crescimento, competitividade e rentabilidade.

Segundo Michael Porter (1980), a estratégia de uma empresa está subjacente na busca de uma posição competitiva favorável numa indústria, tendo como base a gestão equilibrada dos seus recursos e procurado gerar vantagens competitivas, que conduzam à criação de valor. É o planeamento estratégico que vai permitir o posicionamento diferenciador da empresa no mercado, e desta forma conseguir satisfazer as necessidades dos clientes. A estratégia é o caminho que se segue para se atingir determinados objectivos.

Para construir a uma vantagem competitiva sustentável, as empresas devem optar por uma de duas estratégias: baixo custo ou diferenciação. Qualquer outra posição não é entendida como a melhor opção por nenhum segmento do mercado, pelo que não é sustentável. Estas estratégias, custo ou diferenciação, podem dirigir-se a um mercado-alvo de espectro estreito (nicho), neste caso são consideradas como focalização. Segundo Michael Porter (1980).

Adriano Freire (2000) considera que a estratégia de uma organização deve ser avaliada de acordo com três critérios: consonância (criação de valor para o cliente), consistência (adequação entre as competências e os factores críticos de sucesso) e superioridade (geração de vantagens face à concorrência).

2.3.2 - Análise da Envolvente

A análise da envolvente externa assume uma importância estrutural para a definição da estratégia global da empresa.

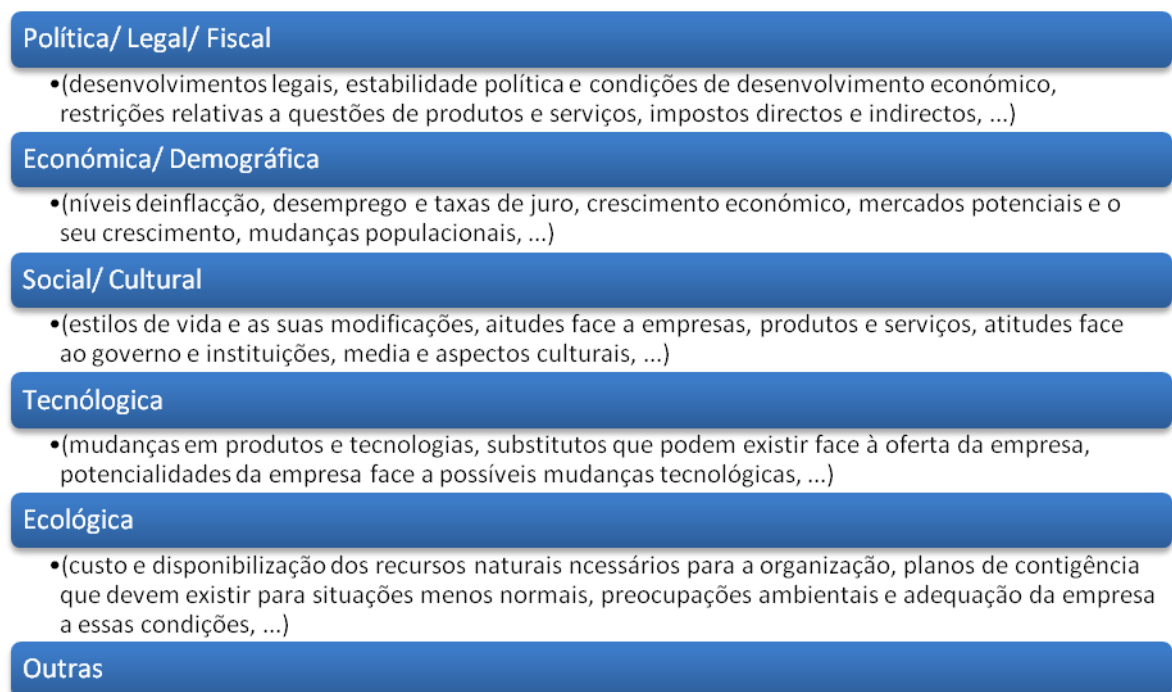
Segundo Adriano Freire (2000), a sobrevivência de qualquer empresa depende da sua capacidade de interacção com o meio envolvente, uma vez que a permanente evolução dos mercados e das indústrias geram múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta, sobre risco de perder clientes, devendo a análise ao meio envolvente ser feita a dois níveis: no meio envolvente

contextual (comum a todas as organizações) e no meio envolvente transaccional (específico para cada indústria).

Análise do Ambiente Global: PESTE

Existem alguns factores essenciais a considerar numa análise externa global, traduzidos na análise PEST, que Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008) organizam da seguinte forma:

Figura 8 – Análise Externa Global : Factores



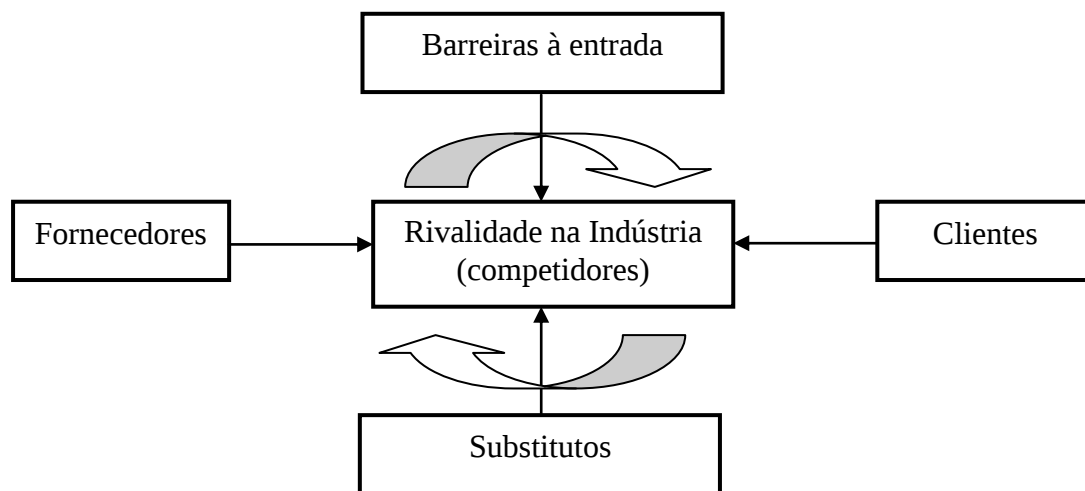
Fonte: Adaptado de Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2008), Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro

Através da análise externa é possível identificar parcialmente as respostas para as questões “Onde estamos?” e para “Para onde queremos ir”. Segundo Crespo Carvalho e Cruz Filipe (2008) a análise externa de uma indústria deve contemplar os seguintes factores que devem ser considerados: mercados, concorrência, fornecedores, distribuidores e agentes e publicitários e agências.

Análise da Indústria: 5 forças de Porter

Uma análise mais profunda do meio envolvente, em particular do factor concorrência é apresentada por Michael Porter (1980), através do modelo das cinco forças, que traduz intensidade da concorrência.

Figura 9 – Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2008), Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro

O Modelo das cinco forças competitivas de Porter permite analisar o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de produtos/serviços substitutos, a ameaça da entrada de novos concorrentes e a rivalidade interna na indústria.

Posteriormente Brandenburger e Nalebuff (1997) sugerem um ajustamento a ao modelo de Porter, com uma nova dimensão colaborativa, denominando o novo modelo de Value Net, contrapondo a ameaça dos produtos substitutos.

2.3.3 - Análise Interna

A análise interna de uma empresa refere-se à identificação da natureza dos seus principais recursos, através da avaliação dos méritos e custos dos recursos. Assim, a análise permite concluir onde residem os seus pontos fortes, pontos fracos e competências centrais (Freire, 2000).

Em simultâneo, será possível reconhecer as aptidões nucleares e as respectivas vantagens competitivas, que são determinantes na performance a longo prazo. Da mesma forma que é exigido em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorizado permanentemente.

A cadeia de valor desenhada por Porter (1985), permite analisar as fontes de construção de valor, que proporcionam vantagens competitivas, numa perspectiva desagregada da empresa.

Segundo Mintzberg (1988) a análise deve incidir sobre a estrutura, competências e recursos internos da empresa, assim como ter em consideração a cultura e dinâmica de funcionamento da empresa. Wheelen e Hunger (2008) acrescentam que é necessário identificar as competências nucleares e diferenciadoras de cada empresa, que permitem criar vantagens competitivas e uma cultura organizacional sólida.

Por sua vez Booms e Bitner (1981) através do modelo os 7 P's do Marketing, avaliam internamente o produto, o preço, a comunicação, a distribuição, os processos, o lugar e as pessoas.

2.3.4 - Análise Externa/ Interna

A perspectiva interna/ externa permite avaliar a integração da empresa na sua envolvente. Na análise externa/interna é sugerida a utilização da análise a SWOT que permite o cruzamento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, caracterizadores da organização/ serviço num determinado momento. Não é suficiente perceber que o ambiente externo está em permanente mudança, é necessário ter capacidade de adaptação à mudança, aproveitando as oportunidades e enfrentando as ameaças.

Adicionalmente, a Matriz BCG, de Bruce Henderson (1973) do Boston Consulting Group, que através da conjugação da taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado da empresa, avalia a carteira de negócios da empresa, que identifica o estágio do ciclo de vida dos produtos.

Outra ferramenta que permite a análise externa/ interna é a Matriz A.D. Little, que permite identificar o estado de maturidade da indústria com a posição competitiva da

empresa, de acordo com quatro etapas: emergência, crescimento, maturidade e declínio.

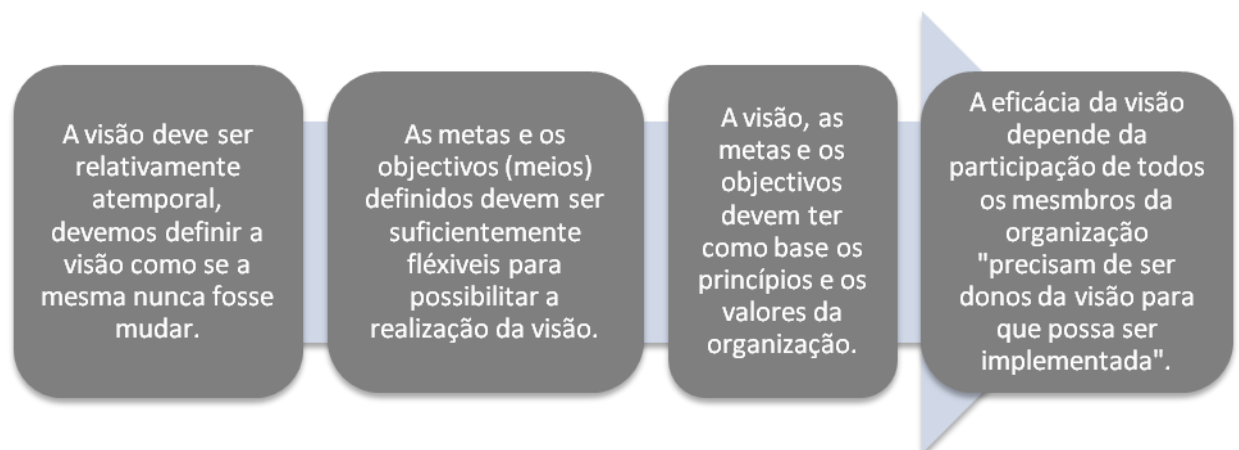
2.3.5 - Visão, Missão e Valores

Ao identificarmos a Visão e a Missão, conseguimos responder à questão “Para onde queremos ir?”.

Segundo Adriano Freire (2000), a partir da visão do seu objectivo estratégico futuro são definidas a missão, os objectivos e a estratégia da empresa.

A visão corporativa assume de forma crescente um papel de maior destaque nas empresas, devendo a visão ser definida de forma clara e directa, de acordo com as directrizes para a sua formulação da visão, Allen (1998).

Figura 10 – Directrizes para a formulação da visão



Fonte: Adaptado de Allen, Richard (1998), o processo de criação da visão

Segundo o mesmo autor, a visão deve mostrar onde a empresa está, onde quer chegar e que meios são necessários para atingir os seus objectivos. Desta forma, conseguirá motivar os seus colaboradores, dar directrizes sobre o caminho a seguir e avaliar o desenvolvimento da empresa, comparando resultados.

Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008), consideram que a visão deve ser utópica, mas em simultâneo redigida e explicada ou comunicada, e que de forma pragmática poderá ser iniciada como: “Ser e ser reconhecida como... (...)”.

A missão assume um carácter mais factual na organização, mas que em simultâneo deve estar alinhada com objectivos da empresa.

De acordo com Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008), a missão passa pelo desempenho de um conjunto de actividades e processos que se tornam ultrapassáveis em termos de desempenho se cada vez melhor feitos, de acordo com visão e valores da organização. A missão vai permitir identificar o propósito da actividade da organização e diferencia-la da concorrência.

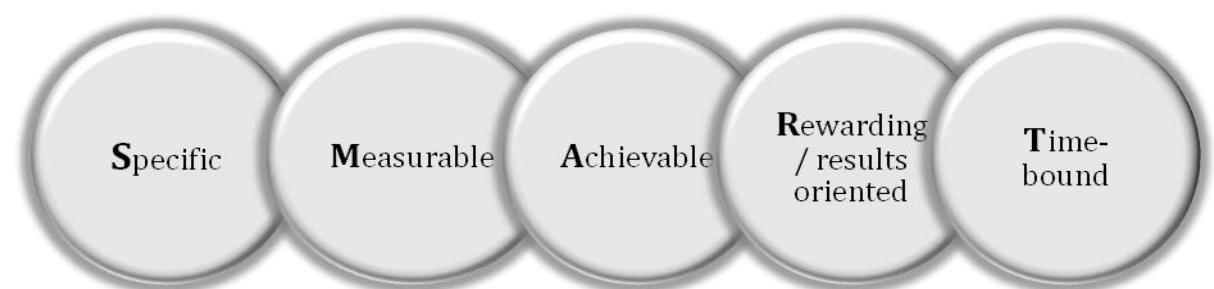
Os valores traduzem as convicções e os princípios éticos que decorrentes da finalidade da organização, reflectem a sua identidade própria e respectivos princípios e directrizes. Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008), apresentam os valores como um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização.

2.3.6 - Objectivos

Os objectivos traduzem os fins que a organização pretende atingir, devendo ser estabelecidos de forma a conduzirem a um estímulo para um melhor desempenho.

De acordo com Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008), os objectivos podem ser atingido de forma mais global ou mais específica, quantificada e temporal. Os mesmos autores consideram que os objectivos são a concretização da missão de uma organização e permitem atingir a visão. Os objectivos definidos devem assumir características específicas, mensuráveis, tangíveis, orientados para resultados e definidos no tempo, objectivos SMART.

Figura 11 – Objectivos SMART



Fonte: Adaptado de Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2008), Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro

2.3.7 - Factores Críticos de Sucesso

Os factores críticos de sucesso (FCS) permitem identificar as variáveis (tarefas) que a organização deve cumprir no sentido de alcançar os seus objectivos.

De acordo com Lopes dos Reis (2000), a pertinência da determinação dos factores críticos de sucesso justifica-se por permitir:

- Inferir um conjunto de acções, requisitos e recursos que é necessário assegurar para obter êxito no mercado;
- Orientar de forma mais adequada os pressupostos de segmentação estratégica e segmentação de mercado;
- Adequar o funcionamento e a estratégia de marketing de cada produto às características reais e às solicitações dos fornecedores.

Rockart (1979), ao introduzir o conceito de FCS, considera que os mesmos constituem áreas de actividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para se atingir os objectivos, e que o bom desempenho destas áreas resulta no aumento de competitividade para as organizações. O mesmo autor considera que a determinação dos FCS desenvolve-se em três fases:

- Obtenção dos factores de sucesso, “O que é que proporciona sucesso à organização”;
- Redefinição dos FCS em objectivos, “Quais devem ser os objectivos da organização tendo em atenção os FCS?”;
- Identificação das medidas de desempenhos, “Como podemos saber se a organização teve sucesso relativamente a estes factores?”.

Para os autores Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008), permanecem quatro fontes principais que determinam os FCS: a estrutura da indústria, a estratégia competitiva da empresa, os factores ambientais e factores circunstanciais de áreas importantes num determinado período de tempo.

2.4 - Ferramentas de Análise

De acordo com a revisão de literatura apresentada, sugerem-se as seguintes ferramentas de análise.

Formulação da estratégia

Tipo de estratégia

De acordo com as perspectivas apresentadas, identificar os tipos de estratégia a seguir pelo Vodafone Music Service de acordo com os autores: Michael Porter, Henry Mintzeberg, Wheelen & Hunger e Igor Ansoff.

Missão, Visão, Valores, Objectivos e Factores Críticos de Sucesso

Análise, avaliação, identificação e definição (quando aplicável) destes factores.

Análise Externa

PESTE

De acordo com a análise externa global, devem ser contemplados as seguintes perspectivas: Política/ Legal/ Fiscal (ex: desenvolvimentos legais, corpos governamentais a monitorar e condições de desenvolvimento económico), Económica/ Demográfica (ex: níveis de inflação, desemprego e taxas de juro, crescimento económico), Social/ Cultural (ex: estilos de vida e suas modificações, estrutura demográfica, liberdade de imprensa e mobilidade social), Tecnológica (ex: impacto de tecnologias emergentes, investimentos em I&D e infra-estrutura de telecomunicações) e Ecológica (ex: custo e disponibilidade dos recursos naturais, preocupações ambientais).

Análise da estrutura e atractividade da Indústria: 5 forças de Porter

Análise aplicada à indústria de música digital: fornecedores (poder negocial dos fornecedores), clientes (poder negocial dos clientes), produtos substitutos (alternativas aos produtos existentes), entradas potenciais (entrada de novas empresas no mercado) e rivalidade da indústria (conjugação dos factores anteriores define a rivalidade e atractividade da indústria).

Análise das forças competitivas: compradores, complementos, clientes e fornecedores.

Análise externa da indústria: Factores

Análise aplicada ao sector da música digital, dos factores: mercados, concorrência, fornecedores, distribuidores e agentes e publicitários e agências.

Análise Interna

Modelo dos 7 P's do Marketing - Booms e Bitner

Análise das variáveis chave que distinguem o Vodafone Music Service da concorrência a nível do serviço, distribuição, preço, promoção, pessoas, processos e evidências física.

Modelo dos 5 P's de Mintzeberg

Análise da estratégia de acordo com as 5 perspectivas de Mintzeberg: Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Truque (Ploy).

Análise Externa/ Interna

Análise Swot

Identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades, com impacto no serviço.

Matriz A.D.Little

Permite identificar a posição competitiva e o ciclo de vida da indústria, permitindo identificar a posição estratégica a seguir.

2.5 - Plano de animação

Para a resolução deste caso, propõe-se uma análise prévia em casa para que o trabalho na aula seja facilitado, em grupos de cinco elementos, representados por um porta-voz. No decorrer da aula pretende-se promover o debate de ideias entre os diferentes grupos, de acordo com os desafios apresentados. O professor deve assegurar que existe uma linha condutora entre as diferentes perspectivas dos grupos, auxiliando nas diferentes questões não deixando de desafiar os grupos a irem mais longe nas análises realizadas e inspirando nas resoluções.

De acordo com o tempo previsto, 100 minutos da aula, propõe-se o seguinte plano de animação.

Caso Vodafone Music Service

Objectivos Gerais	Objectivos Específicos	Pontos a desenvolver	Aproximações/situações úteis para o <i>brainstorming</i>	Actividades	Metodologia	Tempo (minutos)
Enquadramento do Tema	- Familiarização com o tema; - Identificação do problema.	- Estratégia - Indústria da música digital	- Como se realiza uma sessão de brainstorming? - Como é que a generalidade das pessoas adquire música; - Como se relacionam estratégia e a venda de música digital?	Leitura em grupo antes da aula	- Organização dos grupos de trabalho - Leitura do caso - Reconhecimento do problema - Pesquisa da informação relevante para resolução do caso	120
Compreender o desenvolvimento estratégico do Vodafone Music Service e caracterização da envolvente.	Identificação das técnicas de análise: PESTE; 5 Forças de Porter; Atractividade da indústria; Análise externa da indústria: factores; 7 P do Marketing; 5 P de Mintzberg; Análise SWOT; Matriz A.D. Little	- Análise da envolvente externa - Análise interna - Análise externa/interna	- O que é que os alunos valorizam na música? - Qual a influenciada análise para a gestão empresarial?	Resolução da questão 1	- Organização dos grupos de trabalho - Apresentação no quadro da aula a proposta de resolução por apenas um dos grupos; - No final, os restantes grupos têm oportunidade de complementar a solução proposta.	25
Identificar a estratégia usada na formulação estratégica do Vodafone Music Service.	Analisar os principais vectores estratégicos.	Caminhos a seguir: Visão; Missão; Valores; Objectivos; Factores críticos de sucesso; Análise de diferentes estratégias	- Na definição de uma estratégia de uma empresa quais são os factores importantes na definição de uma estratégia? - No sector da música digital, quais são os factores a ter em conta para uma estratégia diferenciadora?	Resolução da questão 2	- Visualização de um curto filme sobre a evolução da venda de música. - Apresentação no quadro da aula a proposta de resolução por um grupo; - O professor lança questões que motivem a reflexão sobre o tema.	25
Identificar oportunidades estratégicas para o Vodafone Music Service	Sugerir acções a implementar que visem a sustentabilidade do serviço	Relacionar estratégias e acções a desenvolver	Principais orientações para os serviços de venda de música digital	Resolução da questão 3	O representante de cada grupo apresenta no quadro os pontos a considerar na resolução	20
Integrar as estratégias propostas com planos de acção a implementar	Identificação de planos de acção. Integrar a estratégia	Apresentação dos meios para implementar a estratégia 4 P's do Marketing	Como actuar no sentido de se conseguir alcançar os objectivos propostos? Quais os futuros desafios do sector da música.	Resolução da questão 4	- Apresentação da proposta de resolução por cada um dos grupos. - Conclusão apresentada pelo Professor, integrando as várias resoluções.	30

2.6 - Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos

Para que os objectivos pedagógicos possam ser alcançados, na resolução do caso devem ser consideradas as seguintes questões:

Questão 1) Caracterize a envolvente externa, interna e externa/interna do Vodafone Music Service de acordo com as ferramentas de análise descritas.

Questão 2) Identifique a visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso do Vodafone Music Service, no sentido de identificar a estratégia seguida pela Vodafone, de acordo com os autores mencionados.

Questão 3) De acordo com as características específicas do sector da música a nível internacional e nacional, identifique possíveis oportunidades estratégicas, e acções para o Vodafone Music Service (“caminho a seguir”).

Questão 4) O sector da música digital, com vendas online, cresceu em 2010, no entanto pirataria continua a ser a maior ameaça desta indústria. Proponha planos de acção para implementar a estratégia do Vodafone Music Service, referindo de que forma a Vodafone poderá combater o download e a troca ilegal de ficheiros?

2.7 – Resolução

2.7.1 - Questão 1

Onde Estamos?

Para responder à questão onde estamos, é indispensável fazer uma análise tão completa quanto possível da envolvente externa, interna e externa/interna do Vodafone Music Service.

2.7.1.1 - Análise Externa Global e da Indústria

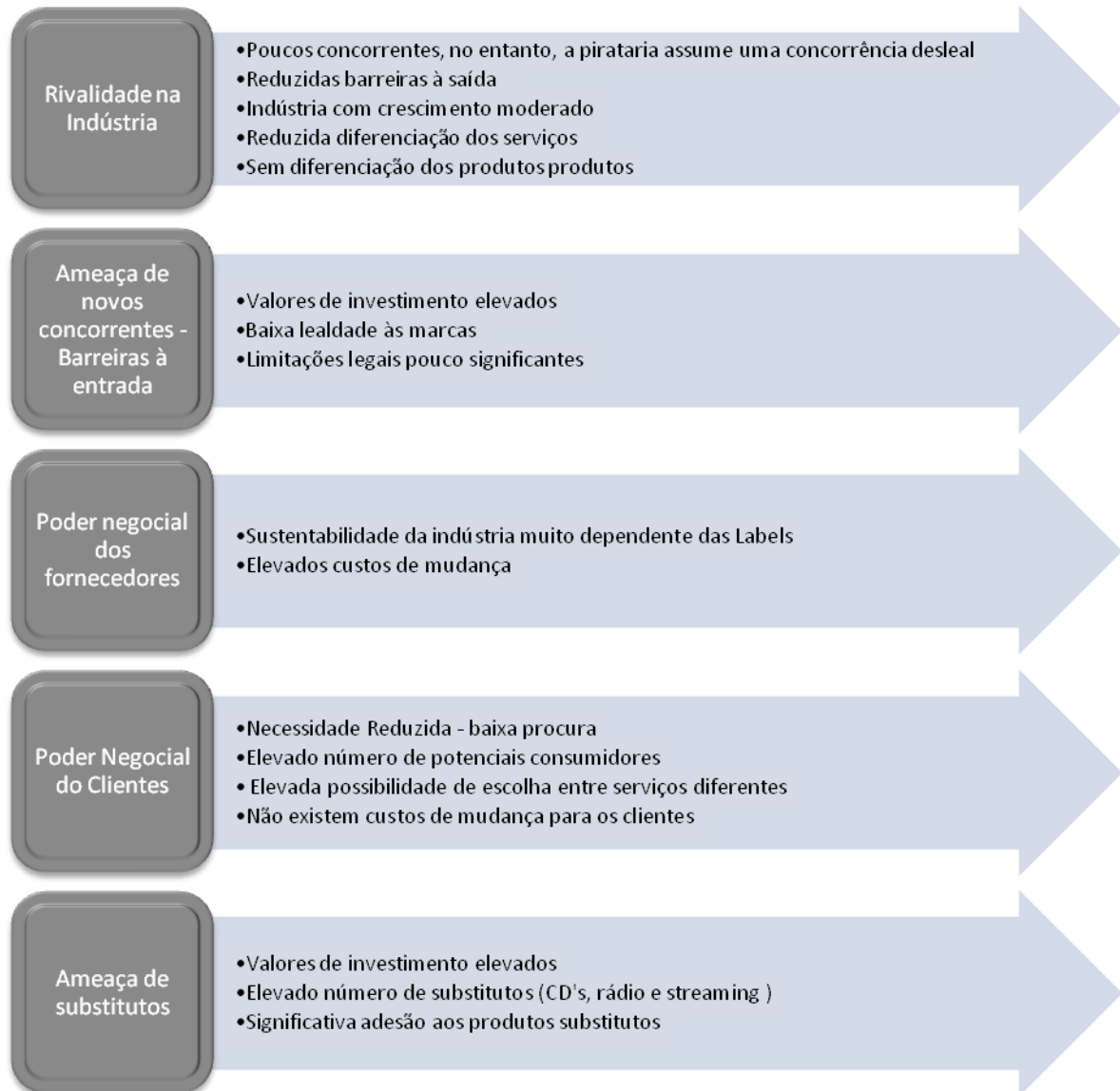
2.7.1.1.1 - - Análise Externa Global – Análise PESTE

Política	• Estados Unidos pressionam a Comissão Europeia e as entidades reguladoras de cada Estado-membro na União Europeia (UE) a regularização dos preços das concessões evitando situações de monopólio. • O enquadramento exigente e restritivo obrigou as autoridades a adoptar duras medidas de austeridade, que afectam o consumo de telecomunicações por parte de empresas e particulares. • O sector das telecomunicações móveis foi novamente afectado pela redução das tarifas de interligação determinadas pelo regulador (Anacom): verificando-se no período de 2009/10 uma contracção do sector em 7%. • A liberalização das redes fixa e móvel e entrada no mercado português de novos operadores de telecomunicações, aumentou a concorrência, melhorou a qualidade e reduziu as tarifas cobradas.
Económica	• A crise financeira nos EUA que teve início na segunda metade de 2007 e que se alastrou aos restantes países do mundo, provocou restrições ao financiamento, um aumento do clima de incerteza e um abrandamento das economias a nível global. • 2010 foi mais um ano de contracção das receitas no sector europeu de telecomunicações móveis. • O ano de 2010/11 caracterizou-se por uma conjuntura de profunda crise económica e financeira em Portugal, assistindo-se à desaceleração do crescimento do PIB em termos reais. • Portugal continua a ter, na área das telecomunicações, uma das mais altas taxas da União Europeia, no investimento e na receita total, em percentagem do PIB. • Portugal é o 4º país na Europa em termos do acesso em banda larga com mais de 10 Mbps e tem 3ª maior taxa de penetração de banda larga móvel da Europa.
Social	• Portugal mantém a tendência de envelhecimento demográfico devido ao declínio da fecundidade e ao aumento da longevidade da sua população. • A crise económica do país conduziu a uma redução dos níveis do consumo público e privado, prejudicando o crescimento do valor do mercado de telecomunicações em Portugal.
Tecnológica	• Aumento da cobertura, capacidade e velocidade nas redes de banda larga (fixas e móveis), acompanhada de novos e mais sofisticados equipamentos terminais, permitindo oferecer mais e melhores aplicações aos clientes empresariais e residenciais. • Investimento significativo das redes de nova geração, permitindo a instalação de uma rede de telecomunicações de âmbito nacional, com elevadas capacidades de largura de banda disponível para o utilizador, que potencia a criação de serviços de alto valor acrescentado para os cidadãos e para as empresas e que cria condições para o desenvolvimento de empresas de serviços e produtos avançados. • Cerca de 3,4 milhões de portugueses com acesso à Internet.
Ecológica	• Reforço na sua ligação à sociedade, aposta em projectos de responsabilidade social. • Opção por soluções sustentáveis para o mercado. • Aumento da consciência ambiental por parte dos consumidores.

2.7.1.1.2 - - Análise da Estrutura e Atractividade da Indústria

Modelo das Cinco Forças de Porter.

Na perspectiva dos serviços de música digital, destacam-se os seguintes indicadores.



Atractividade da Indústria	Baixa	Média	Alta
Barreiras à entrada			X
Barreiras à saída	X		
Rivalidade entre concorrentes			X
Poder dos fornecedores			X
Disponibilidade dos substitutos			X
Acção do governo	X		

2.7.1.1.3 - – Análise Externa da Indústria: factores



2.7.1.2 - Análise Interna

2.7.1.2.1 - 7 P's do Marketing - Booms e Bitner

Dimensão	Vodafone Music Service
Product	Loja de música da Vodafone que engloba 6 Milhões de músicas, com grande variedade de géneros musicais; constante actualização dos conteúdos musicais disponíveis.
Place	Os clientes podem comprar MP3 via leitor para PC, loja web online, loja móvel online e clientes de música móveis.
Price	Preço baixo, o mais competitivo do Mercado.
Promotion	Pouca publicidade; comunicação centrada nos actuais clientes Vodafone, associação a produtos específicos; foco em campanhas para colaboradores da Vodafone
People	Equipa de suporte muito bem preparada; contacto constante com a rede internacional do Vodafone Music Service; encorajamento ao lançamento de novas campanhas e promoções; partilha de informação; formação contínua; foco no cliente; conhecimento das novas tendências de mercado e gosto pela música.
Processes	Site music.vodafone360.com/pt/pt para sugestões, reclamações e propostas para melhorias no serviço Gestão individualizada das reclamações.
Physical Evidence	Lojas online, com o design enquadrado na marca Vodafone

2.7.1.2.2 - 5P's de Mintzeberg

Dimensão	Vodafone Music Service
Plano	“Milhões de músicas sempre disponíveis, para onde quer que vá”.
Padrão	Disponibilização de <i>packs</i> de música, com os mais recentes êxitos, para além dos maiores artistas de sempre, ao melhor preço do mercado.
Posicionamento	Elevado número de músicas disponíveis, em qualquer momento e em qualquer lugar.
Perspectiva	Aumentar o número de clientes, contribuir positivamente para o desenvolvimento da indústria musical, através da aquisição de conteúdos legais, aumentar o consumo de dados móveis; garantir satisfação de clientes.
Ploy	Actualização permanente no lançamento de novos artistas

2.7.1.3 - Análise Externa/ Interna

2.7.1.3.1 - Análise Swot

Forças • Grande notoriedade da marca Vodafone e elevada quota de mercado • Relação directa com o Cliente (resultado da relação enquanto operadora de telecomunicações) • Grande oferta de músicas disponíveis • Serviços de subscrição, reduzindo ainda mais o preço unitário das faixas • Integração com diferentes dispositivos tecnológicos (PC, telemóvel, tablets, MP3...) • Modelo de pagamento simples, através da factura do telemóvel	Fraquezas • Impossibilidade de comunicação com o consumidor no acto da compra (online) • Pouca sensibilidade do público em geral para a compra de música • Elevada dependência das labels • Preço dos álbuns ainda é elevado • Apenas disponível para Clientes Vodafone
Oportunidades • Aumento da consciencialização da necessidade de adquirir conteúdos legais • Desenvolvimento de novas funcionalidades, como oferta de música avulso • Desenvolvimento de uma área para Crianças • Associação à rádio Vodafone FM • Associação a novos serviços da Vodafone, ex. Vodafone Casa	Ameaças • Débil enquadramento económico e social • Crescimento dos serviços de música ilegais • Surgimento de novos players

2.7.1.3.2 - - Matriz A.D. Little

Através da Matriz A. D. Little é possível identificar a posição competitiva do Vodafone Music Service e conhecer o grau de maturidade da indústria, identificando assim quais as estratégias mais aconselhadas.

		Estatu de Maturidade da Indústria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Competitiva	Dominante				
	Forte				
	Favorável		Focalizar Diferenciar Defender		
	Ténue				
	Fraca				

O Vodafone Music Service apresenta uma posição competitiva favorável, face às especificidades do serviço, numa indústria em que o estado de maturidade é de crescimento. A estratégia aconselhada por este modelo é: Focalizar, Defender e potencialmente Diferenciar.

2.7.2 - Questão 2

Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?

2.7.2.1 - Visão, Missão, Valores, Objectivos e Factores Críticos de Sucesso

2.7.2.1.1 - Visão

A visão da Vodafone no mercado das telecomunicações expressa a ambição da empresa em ser reconhecida como a mais admirada no sector. De acordo com a análise realizada, apresenta-se a seguinte proposta de visão para o Vodafone Music Service.

Visão	
Vodafone	“Ser reconhecida como a empresa mais admirada no sector”.
Vodafone Music Service	“Ser e ser reconhecido como o serviço de música mais inovador do mercado, com as últimas novidades de música ao preço baixo”

2.7.2.1.2 - Missão

O Vodafone Music não apresenta no caso a respectiva missão, neste sentido propõe-se a seguinte:

Missão	
Vodafone Music Service	Oferecer o portefólio mais completo e diversificado de música digital, através de um serviço inovador a um baixo custo.

2.7.2.1.3 - Valores

Valores	
Vodafone Music Service	Ética, Diversidade, Inovação, Qualidade, Mobilidade

2.7.2.1.4 - Objectivos

Pretende-se que os objectivos do Vodafone Music Service estejam alinhados com os objectivos da Vodafone.

Objectivos (Goals)	
Vodafone Music Service	- Garantir que os Clientes Vodafone reconhecem no Vodafone Music Service a melhor relação qualidade/preço na aquisição de faixas de música - Fortalecer a notoriedade do Serviço - Satisfazer as necessidades dos Clientes através da tecnologia móvel - Ser a loja de música digital líder no mercado.

Objectivos (SMART)	
Vodafone Music Service	- Aumentar a quota de mercado em 15% até 2015 - Aumentar em 30% o número de faixas disponíveis na loja de música até 2012 - Atingir um nível de serviço de 95% - Alargar o Vodafone Music Service a duas novas plataformas até 2012 - Desenvolver três novas relações de <i>crosseling</i> com outros produtos/serviços da Vodafone até 2012 - Diminuir o ciclo de introdução de novos artistas na loja de música, de uma base semanal para diária até 2013.

2.7.2.1.5 - Factores Críticos de Sucesso

Factores Críticos de Sucesso	
Vodafone Music Service	- Notoriedade da Marca Vodafone - Catálogo de Músicas disponíveis - Relação com o Cliente - Aliança internacional - Serviço ao Cliente - Relação com as labels - Preço mais competitivo do mercado

2.7.2.2 - Estratégia adoptada de acordo com os autores propostos

Autor	Vodafone Music Service
Michael Porter (1980)	Diferenciação - Custo A vantagem competitiva assenta sobretudo na relação qualidade/preço/ proximidade, mas com grande enfoque no custo.
Henry Mintzberg (1988)	Intencional e Emergente A gestão da oferta de música é efectuada de forma emergente, para acompanhar as novas tendências do mercado, enquanto que a gestão da loja e a selecção das ofertas é feita no sentido de se conseguir um alinhamento com a marca
Wheelen & Hunger (2006)	Crescimento – Integração horizontal Parcerias com as labels. Aposta na marca Vodafone
Igor Ansoff (1968)	Áreas de negócio: - Venda de música digital - Agenda dos Artistas - Disponibilização de Music Player

2.7.3 - Questão 3

Estratégia a adoptar “Caminhos a seguir”

O sector de música digital apresenta diversos desafios, no entanto os dados sobre a venda de música digital apontam ainda para um crescimento da utilização das plataformas digitais, constituindo esta uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento do Vodafone Music Service.

2.7.3.1 - Estratégia a adoptar de acordo com os autores propostos

Autor	Vodafone Music Service
Michael Porter (1980)	Manter a estratégia de custo
Henry Mintzberg (1988)	Manter a estratégia Intencional e Emergente Aplicar a estratégia emergente também no sentido acompanhar o lançamento de novos produtos na Vodafone, exemplo serviço Vodafone Cloud. Estabelecer parcerias e acordos com as labels e com outros serviços na Vodafone que inicialmente não estariam previstos.
Wheelen & Hunger (2006)	Manter crescimento – integração horizontal através: Fortalecimento de parcerias com as labels. Acompanhar os projectos de música desenvolvidos pela marca Vodafone
Igor Ansoff (1968)	Manter o focus da estratégia na venda de música digital, no entanto diversificando o risco em parcerias com novos serviços/ produtos da Vodafone, como o serviço de geolocalização. Equacionar a entrada em novos negócios como por exemplo o serviço de streaming, serviços cloud e oferta integrada com a televisão.

Neste momento o Vodafone Music Service aposta numa estratégia de crescimento.

2.7.4 - Questão 4

Como vamos lá chegar?

Depois de uma análise sobre o modelo de negócio e a estratégia do Vodafone Music Service, é essencial definir um plano de acções que estejam de acordo com a filosofia seguida pela empresa e pelo serviço.

A Vodafone poderá combater o download e a troca ilegal de ficheiros, através da oferta aos clientes de um serviço que acrescente valor e que proporcione experiências únicas e exclusivas ao cliente do Vodafone Music Service .

Neste sentido propõe-se a apresentação das soluções através do 4P's do Marketing, com maior incidência nas variáveis *Product*, *Price*, *Place* e *Promotion*.

2.7.4.1 - Planos de acção a implementar

Product	Price	Place	Promotion
- Aposta em novos géneros musicais, ex. Música brasileira, Chill Out... - Introdução de Packs com <i>playlists</i> sazonais (ex. músicas de Natal, Verão, Carnaval...) - Criação de Packs exclusivos de música associados a um determinado artista, a um preço competitivo. - Disponibilização dos vídeos das músicas dos artistas - Serviço de <i>Streaming</i> - Disponibilização do Serviço de Música na Cloud	- Campanhas promocionais para determinados artistas - Lançamento de semanas promocionais associadas a géneros musicais - Introduzir o conceito de “Happy Hour”, em que a loja oferece uma determinada faixa de música/ álbum a uma hora específica.	- Disponibilização da loja de música fora do site da Vodafone - Loja disponível nas redes sociais - Venda de faixas em cartões avulso - Loja disponível na Televisão (Vodafone Casa)	- Parcerias em diferentes serviços/ produtos da Vodafone - Participação em eventos de música - Associação da compra de música a figuras públicas - Divulgação nas redes sociais - Possibilitar o encontro elusivo com os artistas - Oferecer bilhetes para os concertos - Associação a campanhas de educação sobre o valor da propriedade intelectual

2.8 - Slides de resolução

Em anexo.

2.9 - Conclusões a retirar do presente caso para a Gestão

O caso de estudo apresentado permite compreender a importância do desenho de uma estratégia para um serviço e consequentemente a criação de vantagens competitivas num contexto da concorrência empresarial.

Indústria da Música Digital

Pela primeira vez na história a música deixou de “girar”, resultado da evolução do LP/EP, Vinil, Cassette e CD para um novo paradigma que é a Música Digital. Esta nova realidade da venda de música, disponível através de um simples “click”, num qualquer dispositivo com acesso à internet, veio revolucionar o Sector da Música Digital.

Actualmente, esta indústria atravessa uma das maiores crises alguma vez registadas na história. Apesar do aumento das vendas da música digital, a redução do volume de

vendas de música em formato físico e a forte presença dos serviços e conteúdos ilegais de música conduziu a uma queda acentuada nas receitas do sector. No entanto, esta crise tem sido encarada como uma oportunidade para a adaptação dos modelos de negócio e para o surgimento de novos e inovadores serviços, que assentam numa estratégia de diferenciação, no sentido de oferecer aos clientes um serviço/ produto de valor único.

O Sector da Música Digital encontra-se em fase de crescimento, sendo fundamental a aposta em serviços diferenciadores, no sentido de recuperar o maior número de clientes à aquisição de música licenciada.

Vodafone Music Service

Segundo Mintzeberg (1987), a estratégia permite reduzir a incerteza, promover a consistência, definir e direccionar uma organização e ultrapassar a concorrência. Foi a identificação de uma estratégia para o Vodafone Music Service, através da aplicação dos instrumentos de análise identificados, que permitiu ter uma visão mais clara sobre onde está, para onde vai e qual o caminho a seguir por este serviço.

Para Porter (1996), apenas o posicionamento estratégico possibilita obter produtos e/ou serviços que permitam satisfazer as necessidades dos clientes e de forma diferenciada da concorrência. Neste caso, a loja de música da Vodafone representa um bom exemplo de um serviço que aposta de forma contínua em factores diferenciadores da concorrência, transformando-os em vantagens competitivas.

Os desafios para este serviço são inúmeros, na maioria resultantes da forte concorrência e dos *downloads* ilegais. Desta forma, no sentido de fazer face aos diferentes desafios, o Vodafone *Music Service* optou por uma estratégia mais centrada no baixo custo, mas não abandonando o factor da diferenciação. Esta estratégia híbrida reflecte-se na forte aposta realizada na imagem de marca do serviço, na loja online, assim como nos preços mais competitivos do mercado.

O balanço das diversas acções realizadas pelo Vodafone Music Service tem-se revelado positivo, como resultado da associação do serviço a outros produtos/serviços da Vodafone, da aposta na nova loja e do acompanhamento permanente das

novas tendências musicais do mercado. A estratégia da Vodafone, foi a de apresentar um serviço atractivo, de simples utilização, cujos *stakeholders* acreditassem no seu sucesso.

As transformações das tendências musicais, a evolução tecnológica e os diferentes estilos de vida dos clientes que esperam aceder às suas músicas preferidas em qualquer momento e em qualquer lugar são cada vez mais exigentes. Estas novas tendências levam a que o Vodafone Music Service procure diversificar o risco não apenas através de parcerias com novos serviços/ produtos da Vodafone como equacione a entrada em novos negócios, destacando-se os serviços de *streaming*, serviços *cloud* e oferta integrada com a televisão, acompanhando as tendências internacionais deste mercado.

A melhor lição que o Vodafone Music Service pode retirar deste caso é como se pode preparar para as novas tendências tecnológicas do mercado e de que forma pode antecipar a dinâmica das preferências dos seus clientes e potenciais clientes. Este novo paradigma, exige do serviço de música da Vodafone uma forte orientação para as necessidades dos clientes, capacidade de inovação e criatividade, flexibilidade à mudança e alinhamento de objectivos.

De facto, a situação de crise económica em que Portugal se encontra, com a redução crescente dos níveis do consumo, veio prejudicar o crescimento do valor do mercado da Indústria da Música Digital em Portugal, sendo este crescimento já de si condicionado pelo elevado número de serviços ilegais existentes, traduzindo-se num maior peso para a quebra de receitas desta Indústria. Apesar disso, a Indústria da Música Digital em Portugal continua a revelar-se dinâmica e inovadora, através do surgimento de novos serviços, mais e maiores facilidades de acesso à música, acompanhada de novos e mais sofisticados equipamentos tecnológicos, que permitem oferecer um melhor e mais completo serviço/ produto ao cliente final.

Não existe uma estratégia única para o Vodafone Music Service, o sucesso deste serviço está no acompanhamento permanente das novas tendências do mercado, permitindo assim diferenciar-se da concorrência e tornar-se no melhor e mais completo serviço de música digital.

3 - Bibliografia

Monografias (livros):

Ambrick, D. C., (1980), “*Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research*” vol. 5, Academy of Management Review, no. 4, p.567-575.

Ansoff, Igor (1968), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, Penguin Books

Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, II, Irwin.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley & M., Schaeter, S. (2010), *Economic of Strategy* - 5º Ed. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc.

Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press, 1962, p.13.

Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2008), *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*, 4ª Edição, Edições Sílabo

Drucker, Peter F. (1981), *Prática da Administração de Empresas*; Pioneira Thomson

Freeman, R. Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (em inglês). [S.l.: s.n.]

Freire, Adriano (2000), *Estratégia Sucesso em Portugal*, Verbo

Hofer, C. W. e D. Schendel, (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company.

Lendrevie, J., D. Lindon, Lévy, J., P. Dionísio e J. V. Rodrigues (2004), *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Levy, M. e B. A. Weitz (1996), *Essentials of Retailing*, McGraw Hill.

Porter, M., (1980), *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, Ltda., trad. 1986.

Reis, Rui Lopes dos (2000), *Estratégia Empresarial, Análise, Formulação e Implementação*; Editorial Presença

Vasconcellos e Sá, V. (1997). *Os Senhores da Guerra*. Edição Bertrand Editora

Periódicos científicos

Allen, Richard (1998), O processo da criação da visão: *HSM Management* 9, 18-22.

Burkart, Patrick (2008), Trends in Digital Music Archiving, *The Information Society*, 24, 246–250,

Hamel, Gary (1996), Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, Jul. Aug, 69-82.

Itami, H.(1987), Mobilizing Invisible Assets, Cambridge, MA, *Harvard University Press*.

Kim, Chan, Mauborgne, Renée (2004), Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, 76-85

Mintzberg,H.(1987), FiveP'sforStrategy, *California Management Review*,30,11-24

Papagiannidis, S., Berry, J. (2007), What Has been Learned from Emergent Music business Models?, *International Journal of E-Business Research*, Volume 3, Issue 3

Paschal, P., Rogers, J.(2011), Social networks, legal innovations and the "new" music industry, *Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media. Bradford*, Vol. 13, Num. 6; pg. 8

Porter,M.(1985),Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, *The Free Press*, New York.

Porter, M. E. (1986), Competition in Global Industries. Boston: *Harvard Business School Press*.

Porter, M. E. (1986), The Strategic Role of International Marketing, *The Journal of Consumer Marketing* 3, 17-21.

Preston, P., Rogers, J. (2011), Social networks, legal innovations and the "new" music industry, *Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media Bradford*, Vol. 13, Num. 6; pg. 8.

Wheelen, T.L. e J. D. Hunger (2008), Strategic Management and Business Policy. *New Jersey: Pearson Prentice Hall*.

Rockart, J.(1979), Chief Executives Define Their Own Data Needs, *Harvard Business Review*, 75-85.

Teses:

Fernandes, C. e Gonçalves, T. (2009), *Impacto das tecnologias na difusão e venda de conteúdo musical – A eficácia do marketing viral e do web marketing na difusão e promoção de conteúdo musical*, Projecto de Dissertação do Mestrado de Marketing, ISCTE Business School.

Imprensa:

Press Releases 2010 – Retirado da Internet a 20 de Setembro de 2011 :
<http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Press+Releases/pressReleases.htm?id=2547&year=2011&quarter=3>

Referencias não publicadas retiradas da internet:

Adding up the UK music industry 2010 - Economic Insight – Retirado da Internet a 18 de Setembro de 2011: [http:// www.prsformusic.com/economics](http://www.prsformusic.com/economics)

AFP – Associação Fonográfica Portuguesa - Retirado da Internet a 25 de Setembro de 2010: <http://www.afp.org.pt/estatisticas.php?smenu=videos>

ComScore, Retirado da Internet a 18 de Setembro de 2011:
http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/6/comScore_Releases_May_2011_U.S._Online_Video_Rankings

IDC – International Data Corporation 2011 – Retirado da Internet a 30 de Outubro de 2010: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23112511>

IFPI – International Federation of Phonographic Industry, Digital Music Report 2011, Retirado da Internet a 20 de Setembro de 2011:
<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2011.pdf>

IFPI – International Federation of Phonographic Industry, Digital Music Report 2010, Retirado da Internet a 20 de Setembro de 2011:
<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2010.pdf>

Obercom (2010), Anuário da Comunicação, Estatísticas Áudio 2009/ 2010, Retirado da Internet a 20 de Setembro de 2011:
http://www.obercom.pt/client/?newsid=28&fileName=anuario_comunicacao_09_10.pdf

Obercom (2008), Entre o CD e Web 2.0: os consumos digitais de música em Portugal, Retirado da Internet a 20 de Setembro de 2011:
<http://www.obercom.pt/client/?newsid=29&fileName=rr7.pdf>

Ovum (2010), The British Recorded Music Industry - Is There a Commercial Argument for ISP Music Services – Retirado da Internet a 5 de Setembro de 2011:
<http://www.bpi.co.uk/press-area/news-amp3bpress-release/article/digital-music-services-could-earn-uk-isps-c2a3100m-by-2013.aspx>

Relatório e Contas da Vodafone 2010 - Retirado da Internet a 20 de Setembro de 2011: <http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Relatorio+e+Contas/>

Relatório e Contas da Vodafone 2009 - Retirado da Internet a 20 de Setembro de 2011: <http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Relatorio+e+Contas/>

Relatório e Contas da Vodafone 2008 - Retirado da Internet a 20 de Setembro de 2011: <http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/Relatorio+e+Contas/>

Relatório de Responsabilidade Social da Vodafone 2010 - Retirado da Internet a 20 de Setembro de 2011: <http://www.vodafone.pt/main/A+Vodafone/PT/ResponsabilidadeSocial/RelatoriosAnuais.htm>

Tera Consultants (2010), Building a digital Economy : The Importance of Saving Jobs In the US Creative Industries - Retirado da Internet a 30 de Setembro de 2011: [http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/BASCAP/Pages/Building%20a%20Digital%20Economy%20-%20TERA\(1\).pdf](http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/BASCAP/Pages/Building%20a%20Digital%20Economy%20-%20TERA(1).pdf)

Unlocking the Real Value of Mobile Music, Informa Telecoms & Media (2010, - Retirado da Internet a 30 de Setembro de 2011: http://danielelepido.blog.ilsole24ore.com/files/report_unlocking_the_real_value_of_mobile_music.pdf

Anexos

2.8 Slides de resolução

Resolução das Questões

Questões

1. Caracterize a envolvente externa, interna e externa/interna do Vodafone Music Service de acordo com as ferramentas de análise descritas.
2. Identifique a visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso do Vodafone Music Service, no sentido de identificar a estratégia seguida pela Vodafone, de acordo com os autores mencionados.
3. De acordo com as características específicas do sector da música a nível internacional e nacional, identifique possíveis oportunidades estratégicas, e acções para o Vodafone Music Service ("caminho a seguir").
4. O sector da música digital, com vendas online, cresceu em 2010, no entanto pirataria continua a ser a maior ameaça desta indústria. Proponha planos de acção para implementar a estratégia do Vodafone Music Service, refirindo de que forma a Vodafone poderá combater o download e a troca ilegal de ficheiros?



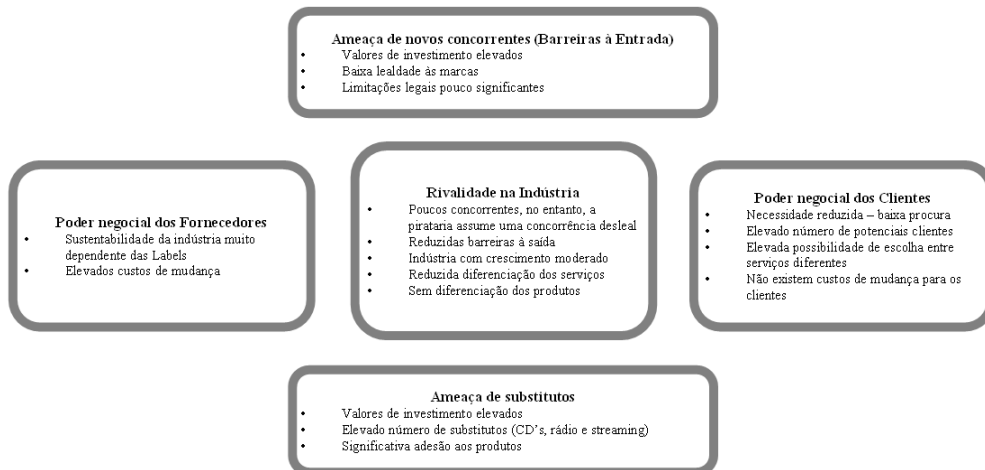
Questão 1

Análise Externa Global e da Indústria
PESTE Mundo e Portugal

Política	- Estados Unidos pressionam a Comissão Europeia e as entidades reguladoras de cada Estado-membro na União Europeia (UE) a regulamentação dos preços das concessões evitando situações de monopólio. - O enquadramento exigente e restritivo obrigou as autoridades a adoptar duras medidas de austeridade, que afectam o consumo de telecomunicações por parte de empresas e particulares. - O sector das telecomunicações móveis foi novamente afectado pela redução das tarifas de interligação determinadas pelo regulador (Anacom) verificando-se no período de 2009/10 uma contracção do sector em 7%. - A liberalização das redes fixa e móvel e entrada no mercado português de novos operadores de telecomunicações, aumentou a concorrência, melhorou a qualidade e reduziu as tarifas cobradas.
Económica	- A crise financeira nos EUA que teve início na segunda metade de 2007 e que se alastrou aos restantes países do mundo, provocou restrições ao financiamento, um aumento do clima de incerteza e um abrandamento das economias a nível global. 2010 foi mais um ano de contracção das receitas no sector europeu de telecomunicações móveis. - O ano de 2010/11 caracterizou-se por uma conjuntura de profunda crise económica e financeira em Portugal, assistindo-se à desaceleração do crescimento do PIB em termos reais. - Portugal continua a ter, na área das telecomunicações, uma das mais altas taxas da União Europeia, no investimento e na receita total, em percentagem do PIB. - Portugal é o 4º país na Europa em termos do acesso em banda larga com mais de 10 Mbps e tem 3ª maior taxa de penetração de banda larga móvel da Europa.
Social	- Portugal mantém a tendência de envelhecimento demográfico devido ao declínio da fecundidade e ao aumento da longevidade da sua população. - A crise económica do país conduziu a uma redução dos níveis do consumo público e privado, prejudicando o crescimento do valor do mercado de telecomunicações em Portugal.
Tecnológica	- Aumento da cobertura, capacidade e velocidade nas redes de banda larga (fixas e móveis), acompanhada de novos e mais sofisticados equipamentos terminais, permitindo oferecer mais e melhores aplicações aos clientes empresariais e residenciais. - Investimento significativo das redes de nova geração, permitindo a instalação de uma rede de telecomunicações de âmbito nacional, com elevadas capacidades de largura de banda disponível para o utilizador, que potencia a criação de serviços de alto valor acrescentado para os cidadãos e para as empresas e que cria condições para o desenvolvimento de empresas de serviços e produtos avançados. - Cerca de 3,4 milhões de portugueses com acesso à Internet.
Ecológica	- Reforço na sua ligação à sociedade, aposta em projectos de responsabilidade social. - Opção por soluções sustentáveis para o mercado. - Aumento da consciência ambiental por parte dos consumidores.

Questão 1

Análise da Estrutura e Atractividade da Indústria Modelo das Cinco Forças de Porter



Questão 1

Análise Externa da Indústria: factores



Questão 1
Análise Interna
7 P's do Marketing - Booms e Bitner



Dimensão	Vodafone Music Service
Product	Loja de música da Vodafone que engloba 6 Milhões de músicas, com grande variedade de géneros musicais; constante actualização dos conteúdos musicais disponíveis.
Place	Os clientes podem comprar MP3 via leitor para PC, loja web online, loja móvel online e clientes de música móveis.
Price	Preço baixo, o mais competitivo do Mercado.
Promotion	Pouca publicidade; comunicação centrada nos actuais clientes Vodafone, associação a produtos específicos; foco em campanhas para colaboradores da Vodafone
People	Equipa de suporte muito bem preparada; contacto constante com a rede internacional do Vodafone Music Service; encorajamento ao lançamento de novas campanhas e promoções; partilha de informação; formação contínua; foco no cliente; conhecimento das novas tendências de mercado e gosto pela música.
Processes	Site music.vodafone360.com/pt/pt para sugestões, reclamações e propostas para melhorias no serviço Gestão individualizada das reclamações.
Physical Evidence	Lojas online, com o design enquadrado na marca Vodafone

Questão 1
Análise Interna
5P's de Mintzeberg



Dimensão	Vodafone Music Service
Plano	"Milhões de músicas sempre disponíveis, para onde quer que vá".
Padrão	Disponibilização de packs de música, com os mais recentes éxitos, para além dos maiores artistas de sempre, ao melhor preço do mercado.
Posicionamento	Elevado número de músicas disponíveis, em qualquer momento e em qualquer lugar.
Perspectiva	Aumentar o número de clientes, contribuir positivamente para o desenvolvimento da indústria musical, através da aquisição de conteúdos legais, aumentar o consumo de dados móveis; garantir satisfação de clientes.
Ploy	Actualização permanente no lançamento de novos artistas

Questão 1
Análise Externa/ Interna
Análise SWOT



Forças • Grande notoriedade da marca Vodafone e elevada quota de mercado • Relação directa com o Cliente (resultado da relação enquanto operadora de telecomunicações) • Grande oferta de músicas disponíveis • Serviços de subscrição, reduzindo ainda mais o preço unitário das faixas • Integração com diferentes dispositivos tecnológicos (PC, telemóvel, tablets, MP3...) • Modelo de pagamento simples, através da factura do telemóvel	Fraquezas • Impossibilidade de comunicação com o consumidor no acto da compra (online) • Pouca sensibilidade do público em geral para a compra de música • Elevada dependência das labels • Preço dos álbuns ainda é elevado • Apenas disponível para Clientes Vodafone
Oportunidades • Aumento da consciencialização da necessidade de adquirir conteúdos legais • Desenvolvimento de novas funcionalidades, como oferta de música avulso • Desenvolvimento de uma área para Crianças • Associação à rádio Vodafone FM • Associação a novos serviços da Vodafone, ex. Vodafone Casa	Ameaças • Débil enquadramento económico e social • Crescimento dos serviços de música ilegais • Surgimento de novos players

Questão 1
Análise Externa/ Interna
Matriz A.D. Little



		Estado de Maturidade da Indústria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Competitiva	Dominante				
	Forte				
	Favorável		Focalizar Diferenciar Defender		
	Ténue				
	Fraca				

O Vodafone Music Service apresenta uma posição competitiva favorável, face às especificidades do serviço, numa indústria em que o estado de maturidade é de crescimento. A estratégia aconselhada por este modelo é: Focalizar, Diferenciar e Defender.

Questão 2

Visão, Missão, Valores, Objectivos e Factores Críticos de Sucesso
Vodafone Music Service



Visão

"Ser e ser reconhecido como o serviço de música mais inovador do mercado, com as últimas novidades de música ao preço baixo"

Missão

Oferecer o portefólio mais completo e diversificado de música digital, através de um serviço inovador a um baixo custo.

Valores

Ética, Diversidade, Inovação, Qualidade, Mobilidade

Objectivos (Goals)

- Garantir que os Clientes Vodafone reconhecem no Vodafone Music Service a melhor relação qualidade/preço na aquisição de faixas de música
- Fortalecer a notoriedade do Serviço
- Satisfazer as necessidades dos Clientes através da tecnologia móvel
- Ser a loja de música digital líder no mercado

Objectivos (SMART)

- Aumentar a quota de mercado em 15% até 2015
- Aumentar o número de faixas disponíveis na loja de música
- Atingir um nível de serviço de 95%
- Alargar o Vodafone Music Service a outras plataformas
- Desenvolver relações de *crossing* com outros produtos/ serviços da Vodafone
- Diminuir o ciclo de introdução de novos artistas na loja de música

Factores Críticos de Sucesso

- Notoriedade da Marca Vodafone
- Capacidade de criar laços emocionais com os Clientes
- Aliança internacional
- Qualidade no serviço ao cliente
- Relacionamento com as labels

Questão 2

Estratégia adoptada de acordo com os autores propostos



Autor	Vodafone Music Service
Michael Porter (1980)	Diferenciação - Custo A vantagem competitiva assenta sobretudo na relação qualidade/preço/ proximidade, mas com grande ênfase no custo.
Henry Mintzberg (1988)	Intencional e Emergente A gestão da oferta de música é efectuada de forma emergente, no sentido de acompanhar as novas tendências do mercado, enquanto que a gestão da loja e a selecção das ofertas é feita no sentido de se conseguir um alinhamento com a marca
Wheelen & Hunger (2006)	Crescimento – Integração horizontal Parcerias com as labels. Aposta na marca Vodafone
Igor Ansoff (1968)	Áreas de negócio: -Venda de música digital -Agenda dos Artistas -Disponibilização de Music Player

Questão 3

Estratégia a adoptar de acordo com os autores propostos



Autor	Vodafone Music Service
Michael Porter (1980)	Manter a estratégia de custo
Henry Mintzberg (1988)	Manter a estratégia Intencional e Emergente Aplicar a estratégia emergente também no sentido acompanhar o lançamento de novos produtos na Vodafone, exemplo serviço Vodafone Cloud. Estabelecer parcerias e acordos com as labels e com outros serviços na Vodafone que inicialmente não estariam previstos.
Wheelen & Hunger (2006)	Manter crescimento – integração horizontal através: Fortalecimento de parcerias com as labels. Acompanhar os projectos de música desenvolvidos pela marca Vodafone
Igor Ansoff (1968)	Manter o foco da estratégia na venda de música digital, no entanto diversificando o risco em parcerias com novos serviços/ produtos da Vodafone, como o serviço de geolocalização. Equacionar a entrada em novos negócios como por exemplo o serviço de streaming, serviços cloud e oferta integrada com a televisão .

Product

Price

Place

Promotion

Questão 4

Planos de acção a implementar



- Aposta em novos géneros musicais, ex. Música brasileira, Chill Out...
- Introdução de Packs com *playlists* sazonais (ex. músicas de Natal, Verão, Carnaval...)
- Criação de Packs exclusivos de música associados a um determinado artista, a um preço competitivo.
- Disponibilização dos vídeos das músicas dos artistas
- Serviço de *Streaming*
- Disponibilização do Serviço de Música na Cloud

- Campanhas promocionais para determinados artistas
- Lançamento de semanas promocionais associadas a géneros musicais
- Introduzir o conceito de “Happy Hour”, em que a loja oferece uma determinada faixa de música/ álbum a uma hora específica.

- Disponibilização da loja de música fora do site da Vodafone
- Loja disponível nas redes sociais
- Venda de faixas em cartões avulso
- Loja disponível na Televisão (Vodafone Casa)

- Parcerias em diferentes serviços/ produtos da Vodafone
- Participação em eventos de música
- Associação da compra de música a figuras públicas
- Divulgação nas redes sociais
- Possibilitar o encontro elusivo com os artistas
- Oferecer bilhetes para os concertos
- Associação a campanhas de educação sobre o valor da propriedade intelectual