

## A virada de mesa da Sony Music

Bruno Mello

*Empresa saiu do prejuízo para o lucro em três anos.*



Presidente da Sony Music no Brasil há três anos e meio depois de ocupar a vice-presidência de Marketing, Alexandre Schiavo recebeu a reportagem do Mundo do Marketing na sede da companhia de forma aparentemente inusitada. O executivo entregou um santinho de Santo Expedito, conhecido como o Santo das causas urgentes e impossíveis: “Se você estiver precisando de qualquer coisa, toma aqui”.

A estranheza do gesto logo fica para trás quando se está num mercado que foi posto à prova diante das revoluções tecnológicas, digitais e da consequente mudança do comportamento do consumidor. Formado em Administração de Empresas e Marketing, Schiavo começou na gravadora como estagiário em 1992, trabalhou nos escritórios da Sony Music em Nova Iorque e em Miami como Diretor de Marketing Internacional, Diretor Artístico e mais tarde absorveu a posição de Novas Tecnologias para a América Latina. Eram os tempos áureos.

De volta ao Brasil, o jovem executivo estava diante de uma empresa que dava prejuízos sucessivos. O clima era de apreensão entre os funcionários que sabiam que a qualquer hora a Sony Music poderia deixar de existir. A companhia vinha perdendo dinheiro ano após ano por continuar apostando no modelo antigo do negócio, baseado na venda de música em formato físico e sem nenhuma novidade em seu quadro de artistas e de lançamentos. “O desafio era transformar a empresa rapidamente ou fechar a operação brasileira”, afirma Alexandre Schiavo ao site.

### Investimento em Marketing

O começo foi dificultado ainda mais com a fusão da Sony Music com a BMG, concretizada no Brasil em 2005, uma vez que a companhia herdou prejuízos de sua nova irmã. A virada começou em 2006, quando o vermelho ainda era a cor da última linha do balanço. De lá para cá, a empresa cresceu 196% e desde 2007 apresenta lucro crescente. Milagre do Santo Expedito?

Schiavo prefere falar do trabalho realizado. "A grande vantagem da Sony Music foi ter tido o sentido de urgência para mudar. Antes da fusão com a BMG já identificamos a mudança que havia no mercado e tomamos medidas de reestruturação organizacional muito duras sem perda de tempo", explica. Por incrível que pareça, o que salvou a companhia foi o negócio tradicional em conjunto com cortes de custos, investimento em novos canais de distribuição e de formatos diferenciados de comunicação para o segmento.

O desafio era tornar todas as áreas de negócios rentáveis. Lançamentos, catálogo e venda de produtos digitais. Uma das tarefas aparentemente mais complicadas era a renegociação de contratos com os artistas, o que geraria uma economia de US\$ 20 milhões. "Os artistas queriam investimento em Marketing, mas em Marketing diferenciado, não colocando a música apenas em rádio e TV, mas em todas as mídias", explica Schiavo.

### Investimento em Marketing

O começo foi dificultado ainda mais com a fusão da Sony Music com a BMG, concretizada no Brasil em 2005, uma vez que a companhia herdou prejuízos de sua nova irmã. A virada começou em 2006, quando o vermelho ainda era a cor da última linha do balanço. De lá para cá, a empresa cresceu 196% e desde 2007 apresenta lucro crescente. Milagre do Santo Expedito?

Schiavo prefere falar do trabalho realizado. "A grande vantagem da Sony Music foi ter tido o sentido de urgência para mudar. Antes da fusão com a BMG já identificamos a mudança que havia no mercado e tomamos medidas de reestruturação organizacional muito duras sem perda de tempo", explica. Por incrível que pareça, o que salvou a companhia foi o negócio tradicional em conjunto com cortes de custos, investimento em novos canais de distribuição e de formatos diferenciados de comunicação para o segmento.

O desafio era tornar todas as áreas de negócios rentáveis. Lançamentos, catálogo e venda de produtos digitais. Uma das tarefas aparentemente mais complicadas era a renegociação de contratos com os artistas, o que geraria uma economia de US\$ 20 milhões. "Os artistas queriam investimento em Marketing, mas em Marketing diferenciado, não colocando a música apenas em rádio e TV, mas em todas as mídias", explica Schiavo.



## Novos formatos

Outra tarefa espinhosa realizada foi a diminuição da estrutura da companhia. Quando Schiavo começou na Sony Music há 18 anos havia cerca de 600 funcionários, incluindo a fábrica. Hoje, sem a fábrica porque o processo está terceirizado, há 142 pessoas. Os cortes não se deram apenas no chão da fábrica, mas em níveis gerenciais. Gerentes e diretores deixaram a empresa até que chegou o momento em que não havia mais como economizar dinheiro.

Chegava a hora de investir em outros formatos. O novo modelo de negócios inclui um departamento de Marketing totalmente integrado às novas mídias. As vendas de música digital representam 16% do faturamento e hoje o departamento digital tem 12 pessoas. "O negócio digital é uma área de negócio que está no dia a dia e misturado", ressalta. Prova disso é o caso de sucesso da banda Jota Quest.

A Sony Music firmou parceria com a Sony Ericsson em dois projetos e bateu um milhão de celulares vendidos com músicas e conteúdo da banda, como vídeo making of das gravações e wallpapers. Até o Rei Roberto Carlos entrou na era digital. A ação inédita de colocar a canção "A Mulher Que Eu Amo", tema de Helena (Tais Araújo) na novela "Viver a Vida", da TV Globo, à venda nas lojas virtuais das operadoras telecom e com distribuição de parceiros digitais elevou a música ao primeiro lugar entre as mais vendidas de todos os canais.

## Empresa multimídia

Outra ação digital de sucesso promovida pela Sony Music foi o concurso cultural You Pop You Rock. O projeto teve parceria com a TIM, o Google e a MIX FM focando o conceito colaborativo da web 2.0, convidando internautas e fãs de Capital Inicial, Detonautas, Libra, Rafael Barreto, Wanessa e das duplas Zezé di Camargo & Luciano, Victor & Leo, Zé Henrique & Gabriel e João Bosco & Vinícius a fazer as vezes de produtores de vídeo, gravando e publicando os videoclipes de seus ídolos. O resultado foram mais de mil vídeos postados no Youtube e 70 mil votos.

Do gramofone ao celular, passando pelo long play, fita cassete, CD e MP3, muita coisa mudou. Menos a música. O que existe são as várias maneiras de se lançar música hoje e de se ganhar dinheiro com ela. É neste cenário que, há dois anos, surgiu no Brasil a Day1, uma empresa completa de entretenimento dentro da Sony. O modelo multimídia vai além da missão da gravadora de gravar, distribuir e vender discos.

Com diretoria e equipe própria, a Day1 produz shows, eventos de marketing, atua na produção, edição de músicas, merchandising, publicidade e patrocínios. A empresa cuida da carreira de artistas, administra seus direitos autorais, de imagem e estabelece uma estratégia para a promoção e desenvolvimento do músico.



## Reinvenção do negócio

Charlie Brown Jr, Paulinho da Viola e Detonautas são artistas exclusivos trabalhados pela Day1 por completo, mas há casos como o Jota Quest em que a empresa atua como parceira para viabilizar novos projetos. “A Day1 não tem um modelo fechado. Ela pode ser o segundo empresário do artista, pode ser sócia ou ser um parceiro de negócio que seja interessante para ele”, conta Schiavo, que já contabiliza mais de 500 shows vendidos pela empresa em 2009.

Assim, a Sony Music extrapola a sua função inicial. “Não considero a Sony mais como uma gravadora. É uma empresa de entretenimento, gerenciamento e criação que não tem o perfil de ficar esperando que alguém venha aqui trazer uma oportunidade. O perfil desta companhia é ir para rua buscar ou criar oportunidade”, ressalta o presidente da empresa em entrevista ao Mundo do Marketing. “Durante muito tempo as pessoas olhavam as gravadoras como coitadas se perguntando como elas iriam se sair neste novo cenário. Agora, as gravadoras são as primeiras companhias da era digital que se saíram bem, trabalhando obsessivamente e buscando novas fontes de renda”, completa.

Apesar da internet, a rádio continua sendo o grande veículo de venda de música. “A música na rádio é que gera venda. Talvez isso seja superado, mas hoje não tem comparação ainda. E ainda é muito importante aparecer na TV. A Beyoncé é um fenômeno de rádio e de uma música na novela. Ela não é um fenômeno da internet. A internet é complementar. É muito difícil tornar um artista um sucesso utilizando só a internet”, constata Schiavo.



## Trabalho em equipe com ajuda divina

A volta ao lucro da empresa é acompanhada do sucesso de seus artistas. Em 2008, a Sony Music liderou o mercado com sete dos 10 CDs mais vendidos no Brasil e quatro DVDs entre os mais vendidos. A participação de mercado é de 24,7% em CDs e 21,1% em DVDs, similar aos selos independentes e gospels. Os sertanejos, o rei Roberto Carlos e o Padre Marcelo Rossi são os campeões de vendas.

Hoje, a operação brasileira é uma das poucas no mundo que não precisa mais cortar custos. “Eles querem saber o que estamos precisando para aumentar o faturamento”, conta Schiavo. “Quando eu cheguei aqui, depois de dois presidentes terem sido mandados embora, muita gente achou que a companhia iria acabar. Tinha uma cobrança enorme nas minhas costas que não poderia deixar transparecer e ao mesmo tempo motivar as pessoas a pensarem que tinha um futuro. Hoje, há três anos esses funcionários ganham bônus. Não é piegas, o resultado que estamos tendo é fruto de um trabalho realmente de equipe. Ninguém faz nada sozinho”, completa. Mas, afinal, Alexandre Schiavo precisou da ajuda do Santo Expedito? Ele ri.

**Fonte: Mundo do Marketing. [Portal]. Disponível em: <  
<http://www.mundodomarketing.com.br>>. Acesso em: 16 dez. 2009.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais