

Parte Prática - (duração 75 minutos)

CASO MINISTRY OF SOUND

Em 1991, James Palumbo, com 28 anos, investiu £ 225.000 (≈ €340, 000) do seu próprio dinheiro numa nova discoteca situada na zona antiga do sul de Londres. Como um antigo Etonian (estudante de Eton, a escola privada mais elitista do Reino Unido), formado pela Universidade de Oxford e ex-banqueiro, Palumbo era um entrante improvável na cultura da dança, na altura ainda imatura e longe de ser respeitável. No entanto, em apenas 10 anos, Palumbo construiu o Ministry of Sound, um império do sector da música e dos media, no valor de quase 150 milhões de libras. Dois anos depois, Palumbo deixou de ser o director-executivo e o Ministry of Sound procurava uma nova direcção estratégica.

O início do Ministry of Sound foi difícil. A *dance music* teve as suas origens na "acid house", com raízes na música, futurista eletrónica dos clubes gay de Chicago e Nova York. O novo estilo tinha sido captado por DJs Britânicos em Ibiza, que a combinaram com *Ecstasy* para criar um novo som 'blissed-out'. A *dance music* chegou à Grã-Bretanha em 1988, fortemente associada às drogas recreativas. No início de 1990, o tráfico de drogas na sua pior forma, tinha-se tornado parte da cultura da dança. Palumbo recordou:

‘Quando eu vim para este negócio, com os meus bónus e fatinhos da banca, era completamente ingénuo, uma verdadeira anedota. A dada altura descobri que todas as sexta-feiras e sábados à noite, facturava £ 30,000 em entradas, enquanto a equipa de segurança vendia, por sua conta, £ 40.000 em *Ecstasy*. E o mesmo acontecia em todos os negócios de lazer do Reino Unido. Passámos por um momento muito traumático no clube.’

Palumbo mudou a equipa de segurança, trazendo profissionais de segurança do norte da Inglaterra, sem ligações aos gangues locais de drogas. Palumbo insistiu em fazer do seu clube um ambiente mais seguro e mais limpo. Durante a década de 1990, fez campanha nacional contra o uso de drogas nos locais frequentados por jovens. Assim, o Ministry of Sound levou à transformação da cultura dos *clubs* de um movimento *underground* numa actividade normal do mercado para jovens. Num quadro, na parede do escritório de Palumbo pode ler-se: “Estamos a construir um negócio global de entretenimento baseado numa forte marca aspiracional, respeitada pela sua criatividade e qualidade. A equipa do Ministry of Sound terá de ser mais profissional, trabalhadora e inovadora do que qualquer outra no planeta”.

O Ministry estabeleceu um logotipo e marca distintivos e investiu fortemente nas instalações do clube e em equipamentos de som. Era um líder no desenvolvimento dos novos "super-clubes", liderado por 'super-DJs ', que ganhavam remunerações com seis dígitos. Em 2001, mais de 2,5 milhões de pessoas tinham visitado o Ministry of Sound e, nesse mesmo ano, o seu primeiro festival de fim-de-semana atraiu 55 mil pessoas em Knebworth. Durante este período, o negócio desenvolveu-se em muitas direcções. Uma revista destinada a *clubbers* lançada em meados de 1990 alcançou um público de 300.000 pessoas.

O programa de rádio do Ministry of Sound foi transmitido em Londres e na Escócia Central, além de ter sido distribuído em 38 países em todo o mundo. A *joint venture* entre o Ministry e a Relentless (uma editora de música britânica) tornou-se a maior editora independente no Reino Unido, com os seus 'Chill Out Sessions' 1 e 2 a atingirem o nº 1 no Top de álbuns e as suas 'So Solid Crew' a chegarem ao top dos *singles*. A ASDA, a grande cadeia de supermercados, distribuiu álbuns do Ministry em todo o Reino Unido. O logótipo do Ministry tornou-se a base para o grande negócio de *merchandising*, principalmente para as roupas. Em 2001, a divisão de *tourés* do Ministry acolheu 300 eventos em todo o mundo, incluindo a China e a Índia, e tinha DJ's com residência de verão regular em Ibiza, Ayia Napa e Benidorm. Abriu um *superclub* em Bangkok. Nesta altura, as discotecas originais do Ministry representavam apenas 3% de um volume de negócios total de cerca de 100 milhões de libras por ano.

Como marco do sucesso do Ministry, no verão de 2001 a '3i' (empresa de capital de risco) adquiriu aproximadamente 20% do capital do Ministry por 24 milhões de libras. James Palumbo disse: "Com o apoio da '3i', estamos agora prontos para espalhar a *dance music* em todo o mundo". Na lista dos mais ricos de 2001, o The Sunday Times estimou a fortuna total de Palumbo em 150 milhões de libras. Um porta-voz da '3i' disse: "Nós tínhamos ouvido falar muito do Ministry e do James Palumbo. Ficámos impressionados com o sucesso da marca e com a rapidez com que ela cresceu. O Ministry tem uma capacidade fenomenal para lançar novos artistas. À medida que o sucesso surgia, mais pessoas se queriam associar a ele."

A Ministry of Sound devia ser cotada em bolsa passados dois anos. Mas as coisas começaram a correr mal. A *dance music*, base do Ministry, estava a sair de moda e viu a sua quota do mercado de *singles* do Reino Unido cair para 15,4% em 2002, quando era de 34% em 1991. Os *dance clubs* estavam a fechar ou em *downsizing*, enquanto o que o público de música ao vivo estava a crescer. Malik Meer, editor-adjunto do New Musical Express comentou no início de 2004: "A cultura da dança como um todo ficou preguiçosa e começou a ficar associada a um estilo de vida pretensioso e espalhafatoso. A *Dance music* veio de uma cultura *underground* vanguardista e 'anti-convencional'. Mas, no auge dos super-clubes, a entrada num clube custava 25 libras e estavam cheios de gente mais velha, toda 'produzida', a usar marcas foleiras. Quem é jovem e quer ser *cool*, não compra isto."

No final de 2002, Palumbo foi obrigado a fechar sua revista Ministry, uma bandeira do grupo. A seguir, a Ministry of Sound trabalhou com a editora Condé Nast (com que poderia partilhar conhecimento e criar economias de escala) para lançar uma revista com um novo estilo, a Trash, encerrada após a primeira edição. A Relentless (editora da *joint venture*) faliu. A Ministry of Sound de Banguedoque foi fechada depois da criação de leis locais restritivas das atrações nocturnas. Em Fevereiro de 2003, James Palumbo deixou de ser director executivo, mantendo-se o maior accionista. Surgiram rumores de que tinha sido forçado a retirar-se pela '3i' (a empresa de capital de risco). O director de marketing do Ministry, Mark Rodol, com 36 anos, tornou-se director-executivo e lançou uma reformulação da estratégia de todo o negócio. Rodol comentou a saída do Palumbo: "O James é um empreendedor - mas o que vai fazer este negócio grande é uma estratégia de marca focalizada e de longo prazo. O James teve a visão de se afastar e deixar pessoas que percebem e acreditam na empresa geri-la. É um estilo diferente."

Quanto à reformulação estratégica, Rodol diz que: "Ao longo dos anos, temos perseguido uma série de oportunidades que não deveríamos ter seguido. A nossa intenção é, ao longo dos próximos meses,

examinar qual é, na verdade, o *core* do Ministry of Sound. A Ministry of Sound não abandonou todas as iniciativas. Rodol viu grande potencial na continuação do negócio do merchandising em áreas como roupas de marca, férias para segmentos específicos e produtos de consumo *hi-fi*, com o objectivo de atingir um volume de negócios de 5 milhões de libras até 2006. Para além disto, o Ministry começou a vender equipamentos de DJ e jogos para o telemóvel. Também foi lançado um jogo Ministry para a PlayStation, permitindo aos jogadores fazer a sua própria *dance music*. Foi feita publicidade num canal de musica online, com potencial para transmissão em telemóveis. Como disse o porta-voz, "este será como a MTV, apenas na Web". Um novo super-clube foi inaugurado em Taipei, Taiwan, no segundo semestre de 2003 e Rodol declarou a ambição de ter um Ministry of Sound club em cada grande cidade do mundo.

Rodol também reorganizou o Ministry, levando a várias alterações na gestão. Para além da continuação da actividade na indústria fonográfica e das discotecas, foram criadas três divisões: uma divisão internacional, abrangendo o turismo, rádio e edição de cds de compilação de músicas; uma divisão da marca, com foco no licenciamento de produtos de retalho, e no *site* do Ministry; e uma divisão de marketing, visando formar relacionamentos de longo prazo com marcas como a Philips e a Bacardi. Rodol negou que a reorganização fosse motivada por simples considerações de custo, e sublinhou a importância de projectar a marca para metas de longo prazo. A preocupação central era manter a marca '*cool*' aos olhos dos seus clientes. O Ministry of Sound era visto por muitos como tendo perdido o seu vanguardismo. Mark Rodol insistiu: É nisto que estamos a trabalhar. É possível ser grande e estar na vanguarda - há grandes marcas de mercados de massa, como a Nike e a PlayStation que se conseguem manter na vanguarda apesar de seu tamanho. Isso é o que pretendemos fazer.

Fonte: Adaptado de Jonhson et al., 2008

Usando as ferramentas de análise estratégica discutidas nas aulas, responda às seguintes questões:

1. Apresente a matriz SWOT da Ministry. Identifique os principais factores da envolvente externa que têm afectado o seu desenvolvimento ao longo do tempo. Identifique os pontos forte e fracos do Ministry.
2. Identifique os principais stakeholders do Ministry e caracterize-os em termos de poder.
3. Usando a matriz de Ansoff, caracterize as opções estratégicas do Ministry. Analise o(s) método(s) de desenvolvimento escolhido(s) pela empresa e relacione-os com as suas competências e recursos.