



COPPE/UFRJ

NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO SOBRE AS GRAVADORAS NO BRASIL

Pablo Tupinambá Campos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadores: Heitor Mansur Caulliraux

Adriano Proença

Rio de Janeiro

Março de 2010

NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO SOBRE AS GRAVADORAS NO BRASIL

Pablo Tupinambá Campos

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ DE COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Heitor Mansur Caulliriaux, D.Sc

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

Prof. Marcos Cavalcanti, D.Sc.

Prof. Sérgio José Mecena da Silva Filho, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2010

Campos, Pablo Tupinambá

Novos modelos de negócio na indústria fonográfica:
um estudo exploratório sobre as gravadoras no Brasil /
Pablo Tupinambá Campos. – Rio de Janeiro:
UFRJ/COPPE, 2010.

xiv, 186 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadores: Heitor Mansur Caulliraux e Adriano
Proença

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa
de Engenharia de Produção, 2010.

Referências Bibliográficas: p. 178-186.

1. Modelo de negócio. 2. Indústria fonográfica

I. Caulliraux, Heitor Mansur II. Proença, Adriano III.
Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE,
Programa de Engenharia de Produção. IV. Título.

AGRADECIMENTOS

aos meus pais, André e Dominique, que me educaram e me fizeram gostar de estudar, que sempre me apoiaram em minhas decisões, e que fazem o máximo para me ver feliz;

aos meus irmãos Leila e Rodrigo e ao meu tio Luiz, pelas constantes risadas e discussões inúteis, das quais todos saímos ganhando;

à minha linda namorada Isabella, pela ajuda com seus “*clippings*” quase diários, por me ouvir quando resmungo, por rir das minhas piadas repetitivas, pelos momentos de diversão (carnaval!) e por ter aparecido na hora e no local exatos naquela fatídica festa à fantasia;

ao professor e amigo Rafael Clemente, pela orientação na faculdade, ajuda com a dissertação, conversas e apoio na idéia de me candidatar ao mestrado;

aos professores e orientadores Adriano Proença e Heitor Caulliraux pela ajuda neste projeto, tanto sob a forma de críticas como de sugestões ou elogios, cada um em seu devido momento;

aos professores Marcos Cavalcanti e Sérgio Mecena, pelo interesse e prontidão em participar da banca de avaliação;

aos executivos entrevistados, pela simpatia e grande prontidão em ajudar no desenvolvimento de meu trabalho;

à turma que cursou este mestrado comigo, assim como aos membros e colaboradores do GPI, que compartilharam comigo as dificuldades encontradas neste percurso;

e aos meus amigos, que me animam, me aconselham e me lembram sempre que para concluir um trabalho de forma saudável é preciso fazer pausas para a diversão.

“A dificuldade não está nas novas idéias, mas em escapar das antigas, que, nos que foram criados como a maioria de nós, habitam cada canto de nossas mentes”

John Maynard Keynes

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO SOBRE AS GRAVADORAS NO BRASIL

Pablo Tupinambá Campos

Março/2010

Orientadores: Heitor Mansur Caulliraux

Adriano Proença

Programa: Engenharia de Produção

Esta pesquisa busca explorar as mudanças na estrutura de negócios das gravadoras brasileiras após 1999, em virtude das inovações tecnológicas ocorridas na indústria, especialmente em relação à digitalização/ virtualização dos arquivos de áudio. Estas mudanças têm causado forte impacto no modo de consumo e nas vendas de produtos relacionados à música, criando a necessidade de adaptação das gravadoras à nova lógica de mercado.

A revisão bibliográfica da pesquisa apontou para a relevância em abordar o problema pelos conceitos de modelos de negócio e de inovações disruptivas e sustentadoras. Assim, foi construído um quadro conceitual que permitiu a análise dos modelos de negócio das gravadoras ao longo de sua história. Após 1999, a pesquisa apontou para o surgimento de um período de experimentação na indústria fonográfica, e diferentes alternativas em modelos de negócio foram encontradas pelo mundo. Para descobrir se estes modelos estão sendo adotados no Brasil, foi realizada uma pesquisa de campo com executivos das principais gravadoras brasileiras.

Os resultados mostram que, em comparação com outros países, houve demora nas gravadoras brasileiras para explorar novos modelos de negócio. Atualmente, apenas alguns dos novos modelos encontrados no cenário mundial estão

sendo utilizados nas gravadoras brasileiras, ou seja, ainda há outras opções que podem acabar se tornando oportunidades de negócio para estas empresas.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

NEW BUSINESS MODELS IN THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY: AN
EXPLORATORY STUDY ABOUT THE RECORDING COMPANIES IN BRAZIL

Pablo Tupinambá Campos

March/2010

Advisors: Heitor Mansur Caulliraux
Adriano Proença

Department: Production Engineering

The purpose of this research is to analyze the changes in the Brazilian recording companies' business structure after 1999, as a consequence of technological innovations occurred in this industry, especially in regard to digitalization / virtualization of audio files. Such changes have caused a significant impact in the music consumption and sale, thus creating the need to be adjusted to a new market logic.

A bibliographic review of the research has confirmed the relevance of approaching the problem through the concepts of business models and disruptive and sustaining innovations. Therefore it was constructed a conceptual chart, which has propitiated an analysis of the business models of the recording companies throughout their history. After 1999, the research indicated the beginning of an experimentation period in the recording industry, and different alternatives in business models were found around the world. To find out if these models are being adopted in Brazil, a field research has been done with executives from the main Brazilian recording companies.

The results obtained show that, in comparison to other countries, the Brazilian recording companies have started a little late to explore new business models. Currently only a few of the new models found in the world scenery are being used by the Brazilian recording companies, that is, there are other options which may end up being actual business opportunities for these companies.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização do problema	1
1.2. Objetivos	9
1.3. Delimitação do trabalho	11
1.4. Resultados esperados	13
1.5. Estrutura da investigação	13
2. METODOLOGIA DE PESQUISA	16
2.1. Caracterização da pesquisa	16
2.2. Revisão bibliográfica	19
2.2.1. Seleção das fontes de informação	20
2.2.2. Palavras chave	21
2.2.3. Definição de filtros e execução da busca	22
2.3. Pesquisa de campo	27
3. REFERENCIAL TEÓRICO	30
3.1. Modelo de negócio	30
3.1.1. Introdução	30
3.1.2. Relevância do conceito	31
3.1.3. Contribuições selecionadas na literatura	34
3.1.4. Componentes de um modelo de negócio	36
3.1.5. Trabalhos em destaque	40
3.1.5.1. Taran <i>et al</i> (2009)	40
3.1.5.2. Christensen <i>et al</i> (2009) e Johnson <i>et al</i> (2008)	43
3.1.5.3. Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2009)	45
3.1.5.4. Amit e Zott (2001)	48
3.1.5.5. Reis <i>et al</i> (2003) e Reis (2004)	50

3.1.6. <i>Construção do quadro conceitual de análise</i>	53
3.1.6.1. <i>Classificações e componentes</i>	56
3.1.6.2. <i>Equação Econômica</i>	61
3.2. <i>Inovações sustentadoras e disruptivas</i>	62
3.2.1. <i>Inovação e dinâmica nos mercados capitalistas</i>	63
3.2.2. <i>Tecnologias de sustentação e de disrupção</i>	64
3.2.3. <i>Método de análise</i>	68
4. HISTÓRICO DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA – EUA	70
4.1. <i>Introdução</i>	70
4.2. <i>Do fonógrafo à primeira crise (1877 a 1920)</i>	71
4.3. <i>A era do rádio (1920-1945)</i>	76
4.4. <i>Retomada do crescimento e fragmentação da indústria (1945-1960)</i>	80
4.5. <i>A fita cassete e as cópias caseiras (1960-1969)</i>	84
4.6. <i>O retorno do oligopólio (1970-1979)</i>	89
4.7. <i>O surgimento do CD e da MTV (1980-1989)</i>	92
4.8. <i>A era dos conglomerados (1990-1999)</i>	96
4.9. <i>Do Napster aos dias de hoje (1999-2009)</i>	98
4.10. <i>Considerações gerais</i>	101
5. NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA	106
5.1. <i>Infraestrutura tecnológica</i>	108
5.1.1. <i>Colaboração, participação e interatividade</i>	109
5.1.2. <i>Potencial de crescimento da infraestrutura tecnológica</i>	111
5.1.3. <i>Componentes influenciados pelas questões de infraestrutura tecnológica</i>	112
5.2. <i>Propriedade Intelectual</i>	115
5.2.1. <i>Contratos “360 graus”</i>	118
5.2.2. <i>Conteúdo embarcado</i>	119

5.2.3. <i>Música como um serviço</i>	121
5.2.4. <i>Componentes influenciados pelas questões de propriedade intelectual</i>	123
5.3. Segmentação de mercado	125
5.3.1. <i>Cauda longa</i>	125
5.3.2. <i>Gratuidade</i>	131
5.3.3. <i>Pagamento variável</i>	135
5.3.4. <i>Componentes influenciados pelas questões de segmentação de mercado</i>	138
5.4. Considerações gerais	140
6. LEVANTAMENTO EM CAMPO	142
6.1. Protocolo de pesquisa de campo	142
6.1.1. <i>Proposições e expectativas</i>	143
6.1.2. <i>Construção do questionário</i>	148
6.1.3. <i>Método de análise de dados</i>	152
6.2. Definição das empresas e seus respectivos representantes	152
7. RESULTADO DAS ENTREVISTAS.....	156
7.1. Quanto ao contexto da transformação na indústria fonográfica	156
7.2. Quanto ao papel das gravadoras no mercado.....	159
7.3. Quanto às mudanças na estrutura das gravadoras	161
7.4. Quanto aos novos modelos de negócio.....	162
7.5. Considerações Gerais.....	166
7.5.1. <i>Quanto à verificação das proposições de pesquisa</i>	166
7.5.2. <i>Quanto aos modelos de negócio das gravadoras brasileiras</i>	169
8. CONCLUSÕES	173
8.1. Síntese e principais contribuições da pesquisa	173
8.2. Limitações e sugestões para trabalhos futuros.....	176
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	178

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As etapas do procedimento da pesquisa	14
Figura 2: Método de seleção de material	20
Figura 3: Visão geral sobre modelo de negócios - Taran et al (2009)	42
Figura 4: Representação de modelo de negócio segundo Johnson et al (2008)	44
Figura 5: Representação de modelo de negócio segundo Osterwalder e Pigneur (2009)	47
Figura 6: Dimensões da criação de valor segundo Amit e Zott (2001)	49
Figura 7: Modelo de negócio genérico de Reis (2004)	52
Figura 8: Adaptações no quadro conceitual de Osterwalder e Pigneur (2009)	55
Figura 9: Quadro conceitual de análise	56
Figura 10: Composição da Equação Econômica.....	62
Figura 11: Trajetória de inovações sustentadoras e disruptivas	67
Figura 12: Inovações disruptivas de novo mercado e de baixo mercado.....	68
Figura 13: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1877 e 1889.....	73
Figura 14: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1889 e 1920.....	74
Figura 15: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1920 e 1945.....	79
Figura 16: Modelo de negócio das gravadoras independentes entre 1945 e 1960.....	83
Figura 17: Modelo de negócio das gravadoras majors entre 1945 e 1960	84
Figura 18: Modelo de negócio das gravadoras independentes entre 1960 e 1969.....	87
Figura 19: Modelo de negócio das gravadoras majors entre 1960 e 1969	88
Figura 20: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1970 e 1979.....	91
Figura 21: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1980 e 1989.....	96

Figura 22: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1990 e 1999.....	98
Figura 23: Componentes afetados pelas questões de infraestrutura tecnológica.....	114
Figura 24: Componentes afetados pelas questões de propriedade intelectual.....	124
Figura 25: Componentes afetados pelas questões de segmentação de mercado.....	139
Figura 26: Principais questões que afetam os componentes de um novo modelo de negócios para as gravadoras	140
Figura 27: Síntese – novos modelos de negócio nas gravadoras brasileiras	169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução das vendas no mercado dos EUA, por formato	5
Tabela 2: Evolução das vendas no mercado dos EUA, por canal.....	6
Tabela 3: Resultado de buscas sobre "modelo de negócio" e palavras-chave correlatas	24
Tabela 4: Resultado de buscas sobre "indústria fonográfica" e palavras-chave correlatas	26
Tabela 5: Componentes de um modelo de negócio	38
Tabela 6: Componentes centrais de um modelo de negócio para Taran et al (2009)..	41
Tabela 7: Proposições e questionário	150
Tabela 8: Lista dos entrevistados	155
Tabela 9: Verificação das proposições de pesquisa	167

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Vendas de CDs nos EUA entre 1993 e 2008 (em milhões de unidades)	2
Gráfico 2: Vendas globais de música gravada (US\$ bilhões, valor de mercado).....	3
Gráfico 3: Vendas de música gravada por formato	7
Gráfico 4: Valor da indústria de música ampla (US\$ bilhões)	8
Gráfico 5: Evolução da publicação e citações no tópico “ <i>business model</i> ”	22
Gráfico 6: Evolução da publicação e citações no tópico “ <i>music industry</i> ”	23
Gráfico 7: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1921 e 1945.....	78
Gráfico 8: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1945 e 1960.....	81
Gráfico 9: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1960 e 1969.....	85
Gráfico 10: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1970 e 1979.....	90
Gráfico 11: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1980 e 1989.....	93
Gráfico 12: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1990 e 1999.....	97
Gráfico 13: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1999 e 2008.....	100
Gráfico 14: Distribuição estatística relativa ao Princípio de Pareto	126
Gráfico 15: Distribuição de Cauda Longa.....	126
Gráfico 16: Participação de Mercado na indústria fonográfica no mundo – Total de álbuns vendidos em 2008 (31/12/2007 a 28/12/2008)	153

1. INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo desta dissertação tem como objetivo apresentar o trabalho brevemente, de forma a contextualizar a escolha do tema, objetivos do trabalho, delimitação do escopo, resultados esperados e a estrutura deste estudo.

1.1 Contextualização do problema

Esta dissertação foi motivada pela grande discussão existente sobre as mudanças tecnológicas ocorridas na indústria fonográfica¹ a partir de 1999. A digitalização (ou virtualização²) dos arquivos musicais e a popularização de certas tecnologias transformaram as formas de produzir e consumir música. Banda larga, dispositivos com acesso à internet, gravadores de CDs, programas de compartilhamento de arquivos e redes sociais são alguns exemplos destas tecnologias.

Ao mesmo tempo em que estas tecnologias facilitaram a distribuição e produção de música, elas possibilitaram que muitos consumidores adquirissem canções de seus artistas favoritos sem pagar às gravadoras (detentoras dos direitos autorais) por isto. Para as gravadoras, isto significou queda nas vendas de seu principal produto, o CD (*compact disc*), o que fez a indústria se retrair entre 1999 e 2008. Em 1999, a indústria fonográfica dos EUA, principal mercado fonográfico mundial, somava 14.5 bilhões de dólares em faturamento, e em 2008 este número chegou a 8.4 bilhões³.

O gráfico 1 ilustra a queda nas vendas de CDs nos EUA. Percebe-se que as vendas de CDs nos EUA cresciam constantemente desde 1993 (exceto em 1997), até que nos

¹ Segundo o IFPI (Federação Internacional da Indústria Fonográfica), a indústria fonográfica é composta pelas empresas gravadoras de música de 66 países. A federação representa tanto empresas como pessoas físicas que produzem e tornam disponíveis gravações ou vídeos musicais em quantidades razoáveis. (Disponível em http://www.ifpi.org/content/section_about/index.html, acessado em janeiro de 2010). Para fins de pesquisa, o termo indústria fonográfica mostrou-se mais presente na literatura, ainda que muitas vezes os atores se referissem na verdade às gravadoras. Portanto, optou-se por manter o termo indústria fonográfica ao longo da dissertação. Em inglês, os termos mais comuns são “*record industry*” e “*music industry*”.

² Embora com significado ligeiramente diferente, utilizam-se nesta dissertação as expressões “arquivo digital” e “arquivo virtual” como sinônimos.

³ Disponível em http://www.riaa.com/keystatistics.php?content_selector=consumertrends, acessado em julho de 2009.

anos de 1999 e 2000 há uma estagnação, seguida de queda constante a partir de 2001 (exceto 2004), até 2008.

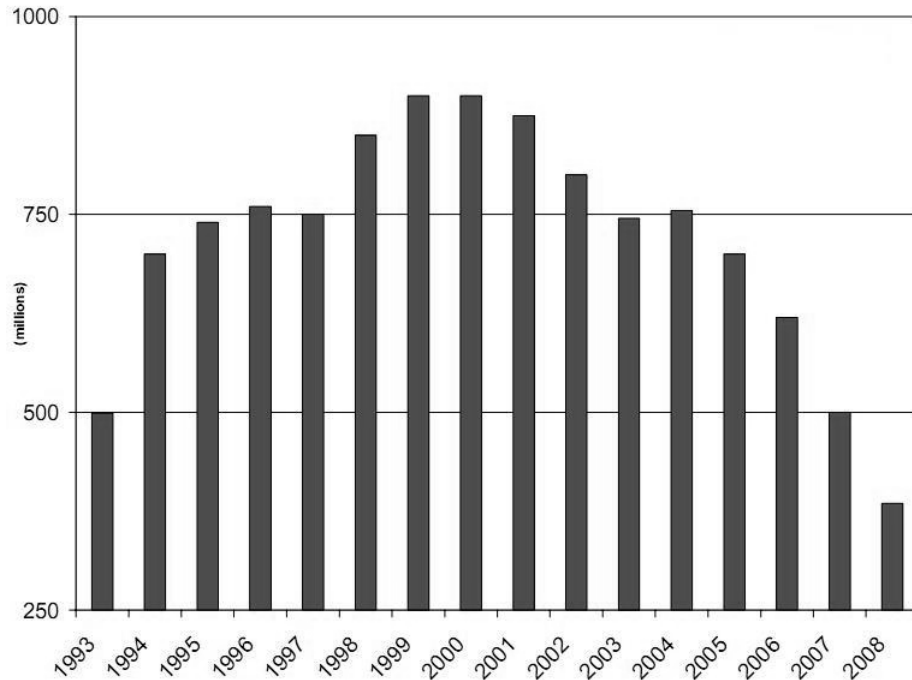


Gráfico 1: Vendas de CDs nos EUA entre 1993 e 2008 (em milhões de unidades)

Fonte: RIAA *apud* Redwood Capital⁴

Em termos globais, as vendas de música gravada (mídias em geral) também foram muito afetadas. O gráfico 2 mostra a queda do valor de mercado nestas vendas entre 2004 e 2008.

⁴ Sector Overview Report - Redwood Capital. Janeiro de 2010.

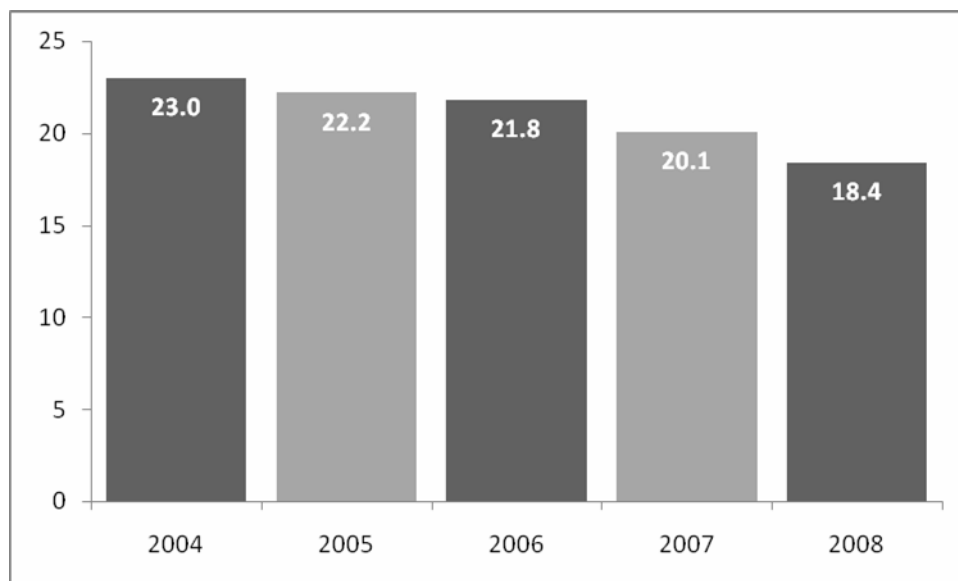


Gráfico 2: Vendas globais de música gravada (US\$ bilhões, valor de mercado)

Fonte: IFPI⁵

A redução no faturamento das gravadoras após 1999 costuma ser explicada pela influência da pirataria⁶, seja nos meios físicos (comércio ilegal de mídias falsificadas) ou em meios virtuais (trocas não autorizadas de arquivos de áudio). No final da década de 1990, a tecnologia de gravação e duplicação de CDs tornou-se acessível a usuários domésticos, o que juntamente ao surgimento do primeiro programa de compartilhamento de arquivos pela internet (o Napster, em 1999) potencializou o consumo não autorizado de música.

O lançamento do Napster pode ser considerado como um marco para a indústria fonográfica, na medida em que a partir deste ano, o consumo de música no formato virtual se popularizou muito (ainda que de forma ilegal) e as vendas de CDs experimentaram significativa queda (vide gráfico 1). Por este motivo, o programa é indicado por muitos como o pivô desta crise e seu ano de lançamento é utilizado aqui como marco temporal para a delimitação do objeto de pesquisa.

⁵ Fonte: IFPI: Record Industry in Numbers 2009

⁶ O termo pirataria é comumente utilizado para referir-se tanto à venda de cópias ilegais de mídias como ao compartilhamento não autorizado de arquivos de música pela internet. Contudo, entende-se nesta dissertação que são conceitos diferentes. Por isto, o termo pirataria é usado apenas quando citado por outrem, normalmente unindo os dois significados.

Com a possibilidade de adquirir canções a preços reduzidos (ou mesmo gratuitamente), muitos consumidores deixaram gradativamente de comprar CDs originais, passando a consumir canções majoritariamente por mecanismos ilegais. Atualmente, estima-se que 95% dos *downloads* de música sejam feitos por mecanismos ilegais⁷.

No Brasil, o impacto destes mecanismos ilegais tem sido bastante relevante para as gravadoras e também para o governo, especialmente em relação ao comércio ilegal de mídias falsificadas. Considerado pelo IFPI como um dos dez países do mundo que necessita de prioridade nas campanhas antipirataria, estima-se que o Brasil deixe de arrecadar mais de 500 milhões de reais em impostos anualmente⁸ devido a esta questão. Segundo Prestes Filho (2005), mais da metade (52%) das vendas de música (CDs, fitas, etc.) no Brasil é “pirata”.

Associações como a APCM (Associação Antipirataria de Cinema e Música) e a APDIF (Associação Protetora dos Direitos Intelectuais Fonográficos) têm lutado para reduzir o índice de falsificação, mas apesar de seus esforços, ainda não há resultados notáveis. Isto pode indicar que além deste combate seja importante também criar novas formas de comercialização produtos/serviços que satisfaçam as novas necessidades dos consumidores, dadas as transformações na indústria.

De fato, é possível perceber mudanças no consumo de música após 1999, tanto no formato comercializado como nos canais onde os consumidores adquirem tais produtos. Em 1999, os formatos mais destacados em termos de comercialização de música eram os CDs e as fitas cassete (ou K7) de duração completa, ultrapassando os 90% nas vendas quando considerados em conjunto. Contudo, ao longo dos anos seguintes, percebe-se uma redução gradual no consumo destes formatos e um crescimento inversamente proporcional no consumo de *downloads* digitais. Isto fica evidente em 2008, quando o consumo de música gravada foi feito por CDs ou fitas cassete caiu abaixo dos 80%, e o consumo no formato de download digital ultrapassou 12% nas vendas após crescimento nos anos anteriores, como mostra a tabela 1.

⁷ Fonte: IFPI Digital Music Report 2009

⁸ Dados: Associação Brasileira de Produtores de Discos (ABPD). Disponível em http://www.abpd.org.br/pirataria_dados.asp, acessado em outubro de 2009.

Tabela 1: Evolução das vendas no mercado dos EUA, por formato

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CDs de duração completa	83.2	89.3	89.2	90.5	87.8	90.3	87.0	85.6	82.6	77.8
Fitas cassetes de duração completa	8.0	4.9	3.4	2.4	2.2	1.7	1.1	0.8	0.3	0.4
LPs de vinil	0.5	0.5	0.6	0.7	0.5	0.9	0.7	0.6	0.7	1.0
Singles (Todos os tipos)	5.4	2.5	2.4	1.9	2.4	2.4	2.7	3.4	2.4	3.8
Videos musicais /DVDs de vídeo	0.9	0.8	1.1	0.7	0.6	1.0	0.7	1.1	0.4	0.8
Download digital	Não aplicável	Não aplicável	0.2	0.5	1.3	0.9	5.7	6.7	11.2	12.8

Fonte: RIAA⁹

Em suma, dentre os motivos que explicam o declínio nas vendas de mídias físicas de música, pode-se citar:

- O impacto contínuo dos *downloads* ilegais nas vendas de CDs, particularmente afetando o hábito de consumo de jovens.
- Contínuo impacto das falsificações de mídias em diversos mercados.
- A limitação do espaço físico das prateleiras de lojas físicas em comparação com o estoque virtualmente ilimitado de serviços na internet (legais ou ilegais).
- Praticidade e flexibilidade dos formatos virtuais de música em oposição a restrições de uso e durabilidade das mídias físicas.

Em relação aos canais de consumo, também se pode perceber uma substituição gradual no local de aquisição das músicas. Enquanto as lojas especializadas em música e outras (como varejistas) eram responsáveis por mais de 80% das vendas de música em 1999 (quando consideradas em conjunto), esta parcela não chegou aos 60% em 2008. Em contrapartida, no mesmo período, o consumo pela internet e

⁹Disponível em http://www.riaa.com/keystatistics.php?content_selector=consumertrends, acessado em julho de 2009.

downloads digitais era pouco significativa em 1999, mas em 2008 já passou de 27%, como mostra a tabela 2.

Tabela 2: Evolução das vendas no mercado dos EUA, por canal

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Loja de Música	44.5	42.4	42.5	36.8	33.2	32.5	39.4	35.4	31.1	30.0
Outras lojas	38.3	40.8	42.4	50.7	52.8	53.8	32.0	32.7	29.7	28.4
Clube de música	7.9	7.6	6.1	4.0	4.1	4.4	8.5	10.5	12.6	7.2
TV, Jornais, Revistas, Anúncios ou números 0800	2.5	2.4	3.0	2.0	1.5	1.7	2.4	2.4	1.7	1.8
Internet	2.4	3.2	2.9	3.4	5.0	5.9	8.2	9.1	10.9	14.6
Download digital	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	6.0	6.8	12.0	13.5
Concertos	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	1.6	2.7	2.0	1.5	3.0

Fonte: RIAA¹⁰

Em termos de volume, em 2008 as vendas de produtos de duração completa¹¹ totalizaram 1.6 bilhões de unidades pelo mundo, uma queda de 12% em relação a 2007. Vendas no formato de vinil também cresceram (60%) para 1%¹², e já constituem um mercado de nicho com possibilidades de expansão (2.5 milhões de unidades vendidas em 2009 nos EUA¹³), formado por audiófilos e consumidores saudosistas. No Brasil, o mercado de discos de vinil parece também estar sendo recuperado, visto que a Polysom, última fábrica de vinis a ser fechada no continente latino em 2007, foi reaberta em 2009.

Outro ponto importante em relação à mudança no modo de consumo de música são as vendas por faixas¹⁴ musicais, ao invés de álbuns¹⁵, especialmente no meio online. Popularizada pelas lojas virtuais, a venda por faixas já superou a venda por álbuns

¹⁰ Disponível em http://www.riaa.com/keystatistics.php?content_selector=consumertrends, acessado em julho de 2009.

¹¹ Discos de vinil, fitas cassete, CDs, vídeos de música e álbuns digitais.

¹² Fonte: IFPI: Record Industry in Numbers 2009

¹³ Sector Overview Report - Redwood Capital. Janeiro de 2010.

¹⁴ Uma única canção, vendida separadamente.

¹⁵ Conjunto de músicas gravadas e comercializadas em uma mesma mídia.

pela internet, mas ainda não por canais físicos de varejo (onde 79% das vendas são de álbuns¹⁶). Um exemplo desta rápida superação é o sucesso da loja virtual iTunes, que alcançou a marca de oito bilhões de faixas digitais vendidas¹⁷ entre 2003 e 2009.

Percebe-se assim o crescimento no consumo do formato digital¹⁸ na indústria. Em 2004 sua participação era de 2% e em 2008 alcançou 20%, como mostra o gráfico 3.

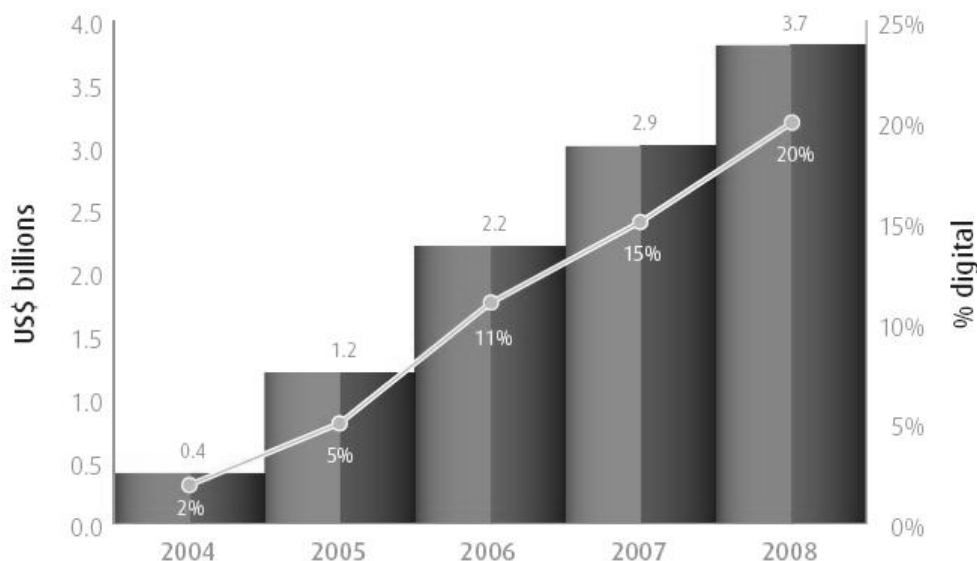


Gráfico 3: Participação percentual das vendas de música digital

Fonte: IFPI¹⁹.

A transformação causada pela digitalização ocorreu não só na indústria fonográfica, mas também em indústrias de seu setor. Este setor inclui diversas indústrias, como a editorial, a de televisão, a de jogos eletrônicos, a de cinema, a de rádio e a de mídia impressa (jornais e revistas). Vogel (2000, apud REIS, 2004) classifica estas indústrias como pertencentes ao setor de entretenimentos dependentes de mídia (*mídia-*

¹⁶ Fonte: IFPI: Record Industry in Numbers 2009

¹⁷ Fonte: Sector Overview Report - Redwood Capital. Janeiro de 2010.

¹⁸ Apesar do CD possuir tecnologia digital, considera-se aqui como formato digital apenas os arquivos virtuais de música, que independem de mídias físicas para serem reproduzidos, como arquivos do tipo mp3 e similares.

¹⁹ Dados: IFPI digital report 2008

dependent entertainment), que incluiria ainda indústrias de entretenimento ao vivo, como cassino, artes, esportes e parques temáticos. Não raramente, empresas destas indústrias se fundem ou se aliam para o desenvolvimento de projetos, visto que seus produtos podem ser considerados como complementares entre si.

Apesar do valor de varejo de músicas gravadas ter caído 9.4% entre 2007 e 2008, estima-se que o setor musical como um todo tenha obtido modesto crescimento de 0.6%²⁰ neste período. O setor musical engloba mercados diversos, como produtos eletrônicos relacionados à música, instrumentos musicais, publicidade na mídia, setor de *shows*, de música gravada e de direitos de *performance*. Estima-se que mais de dois milhões de pessoas estejam empregadas neste setor no mundo²¹. O gráfico 4 detalha a evolução do mercado dos componentes da indústria de música ampla, entre 2007 e 2008.

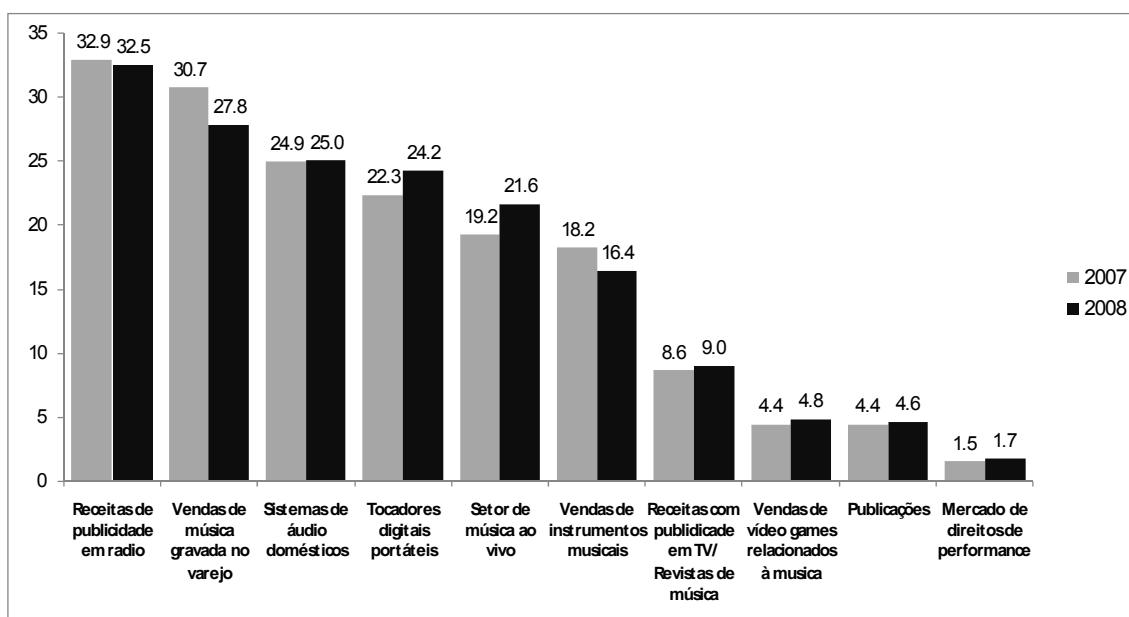


Gráfico 4: Valor da indústria de música ampla (US\$ bilhões)

Fonte: IFPI²²

²⁰ Fonte: IFPI: Record Industry in Numbers 2009

²¹ Fonte: IFPI: Record Industry in Numbers 2009

²² Fonte: IFPI: Record Industry in Numbers 2009

A situação da indústria fonográfica é contraditória. Se por um lado a digitalização da música permite a redução de custos de produção, aumento na qualidade sonora e na portabilidade das faixas musicais, por outro lado facilita a reprodução e venda não autorizada de faixas e álbuns musicais. Ou seja, embora o consumo de música, na sua forma mais ampla, esteja crescendo, isto não está se traduzindo em faturamento para as gravadoras. A dificuldade em apropriar-se das receitas relativo ao consumo de música tem sido um constante desafio para estas empresas.

É possível supor que o encolhimento da indústria fonográfica não esteja relacionado apenas às vendas de mídias falsificadas ou ao compartilhamento não autorizado de arquivos, mas principalmente à dificuldade de adaptação das gravadoras a novas tecnologias. Para Christensen e Raynor (2003), certas tecnologias causam disrupções nos mercados, tornando necessário modificar as estruturas das empresas para que elas se mantenham competitivas no novo cenário. A demora em perceber o potencial destas tecnologias e adaptar o negócio pode manter as empresas presas a conceitos e estruturas tradicionais, abrindo espaço para outras inovarem e a superarem.

Estamos falando, portanto, de um momento de perguntas e de difíceis decisões para as gravadoras, especialmente para as brasileiras. Devem-se manter as estruturas de negócio tradicionais ou apostar em novas abordagens? É possível fazer ambos? Como atender às novas formas de consumo? Como lucrar nesta nova lógica de mercado? O que fazer para retomar a trajetória de crescimento? Estas são algumas das perguntas mais comuns que as gravadoras têm se feito e que serão abordadas neste estudo.

1.2 Objetivos

O objetivo principal desta dissertação é descrever e analisar exploratoriamente as transformações ocorridas nas gravadoras brasileiras desde 1999 até hoje em dia, considerando o contexto de mudança tecnológica na indústria fonográfica mundial. Isto permitirá comparar as ações recentes destas gravadoras com aquelas adotadas por gravadoras de outros países (especialmente dos EUA) e por novas empresas que surgem na indústria fonográfica mundial.

A partir da revisão bibliográfica realizada, o conceito de modelo de negócio mostrou-se bastante relevante como um dos referenciais teóricos desta pesquisa. Ele permite avaliar as estruturas operacional, mercadológica e financeira das empresas (e como

estas estruturas se relacionam). Analisar o processo de redesenho nas bases do negócio das gravadoras brasileiras parece ser a questão central neste momento, ainda que estas alterações estejam relacionadas a mudanças na estratégia competitiva destas empresas. Considerando o interesse desta pesquisa em avaliar o efeito da disrupção e da sustentação trazidas por novas tecnologias na forma como estas empresas operam e ganham dinheiro, a opção por realizar o estudo no nível de modelos de negócio parece mais apropriada.

Para a abordagem da questão pelo conceito de modelo de negócio, é importante avaliar a composição dos modelos de negócio das gravadoras, tanto historicamente como na atualidade, de forma a encontrar possíveis pontos fracos que expliquem a difícil situação atual. Para isto, a literatura pesquisada mostrou diversas visões sobre como apresentar uma ferramenta que descreva um modelo de negócio. Muitos dos trabalhos lidos convergem em certos pontos, mas não há consenso sobre qual seria a composição “correta” de um modelo de negócio, e também não há ampla utilização de nenhuma ferramenta conceitual genérica que dê conta de descrever modelos de negócios de empresas. Assim, após análise crítica desta literatura, foi construído um quadro conceitual que aproveita pontos fortes de alguns trabalhos de forma a servir como ferramenta de análise.

Após amplo levantamento bibliográfico, foi percebido que os objetivos estabelecidos nesta pesquisa não poderiam ser satisfeitos somente com as informações coletadas nesta revisão. Há poucos trabalhos que integram os conceitos de modelo de negócio e inovações disruptivas/sustentadoras ao caso da indústria fonográfica, em especial às gravadoras brasileiras. Não foi encontrado nenhum trabalho que descreva os modelos de negócio das gravadoras brasileiras e apenas poucos trabalhos que descrevam suas recentes ações no sentido de adaptar sua lógica de fazer negócios.

Assim, foi necessário realizar um levantamento de dados em uma pesquisa de campo com os representantes das gravadoras brasileiras. Para isto foi construído um protocolo de pesquisa com o intuito de guiar a interrogação dos entrevistados. Após a análise destas entrevistas, as expectativas anteriores à ida a campo foram avaliadas.

Podem-se resumir os objetivos específicos desta dissertação em:

- Apresentar uma revisão sobre o tema modelo de negócio, destacando a contribuição das principais publicações.

- Construir um quadro conceitual para analisar modelos de negócio, baseado na síntese da literatura revisada.
- Apresentar uma revisão sobre o histórico da indústria fonográfica, analisando os modelos de negócio presentes em cada época destacada.
- Levantar as principais discussões sobre o contexto atual da indústria fonográfica e suas conseqüências na reformulação de modelos de negócio das gravadoras.
- Construir um questionário semiestruturado a partir de proposições de pesquisa (formuladas com base na revisão bibliográfica), a ser aplicado em entrevistas com representantes das gravadoras brasileiras.
- Verificar as proposições de pesquisa a partir do resultado das entrevistas.

1.3 Delimitação do trabalho

Quivy e Campenhoudt (2005) sugerem que o problema de um trabalho científico deve ser definido e estruturado de forma que possa ser representado na forma de uma pergunta de partida. Assim, a pergunta de tese que este trabalho visa responder é:

Como as gravadoras brasileiras estão reagindo e adaptando seus negócios às transformações na produção e (principalmente) no consumo de música, ocorridas a partir de mudanças tecnológicas após 1999?

A partir desta pergunta de partida, é possível delimitar o estudo de diferentes formas. Temos uma delimitação quanto ao objeto de pesquisa desta dissertação, que são as empresas do tipo gravadoras de música. Estas empresas desempenharam historicamente o papel principal de intermédio entre artistas e consumidores. São os principais atores da indústria e também aquelas que sofreram maior impacto nos negócios neste contexto. Mais especificamente, o foco está nas gravadoras brasileiras, que passam por delicada situação, já que se inserem em um dos dez

países mais afligidos pela falsificação de mídias musicais e pela troca não autorizada de arquivos musicais.

Outra delimitação é quanto à abordagem para analisar a reação e a adaptação destas empresas em seus negócios. Considerando a recorrente associação na literatura pesquisada entre a situação atual das gravadoras e os conceitos de modelo de negócio e disrupção tecnológica, estes parecem ser boas abordagens para o tema. Além disto, os questionamentos desta pesquisa estão bastante associados aos efeitos da mudança tecnológica na lógica de operação destas empresas, seja na forma como realizam suas atividades e criam valor, na forma como conduzem suas finanças ou na forma como atingem segmentos de mercado específicos. Isto reforça a opção de utilizar os conceitos de modelo de negócio e disrupção tecnológica como principais referências teóricas.

As transformações na produção e consumo de música após 1999 estão relacionadas com as mudanças tecnológicas ocorridas neste período. Estas dizem respeito ao surgimento e popularização da internet e da música virtual, bem como às tecnologias de aumento de largura de banda, gravação doméstica de CDs, programas de compartilhamento de arquivos e outros. Estas tecnologias impactam no modo como cliente e empresa se relacionam, criando novas formas de produção e consumo de música, muitas das quais não se adequam às estruturas de negócio tradicionais das gravadoras.

Quanto à delimitação em relação ao horizonte de tempo, estabelece-se um marco na história da indústria fonográfica, que é o lançamento do primeiro programa de troca de arquivos digitais gratuito, o Napster em 1999. Criado pelo jovem de 18 anos Shawn Fanning, este programa permitiu que canções digitais fossem trocadas livremente entre usuários pela internet através da tecnologia inovadora *peer-to-peer* (ou P2P), na qual a troca é feita de forma descentralizada, sem a necessidade de um servidor central para isto. Durante sua curta existência, a versão gratuita do Napster mobilizou dezenas de milhões de usuários. Por não possuir fins lucrativos e não hospedar centralizadamente os arquivos compartilhados, o Napster conseguiu por um tempo um subterfúgio legal que o isentava da responsabilidade da troca não autorizada de arquivos de música entre usuários. A partir de sua criação, os consumidores passaram a enxergar novas possibilidades de consumo de música, não oferecidas pelas gravadoras.

Após o fechamento do Napster pela justiça dos EUA em 2001, outros programas de compartilhamento semelhantes surgiram, dando seguimento à sua proposta original. Os níveis de compartilhamento não autorizados então cresceram, assim como as falsificações de mídias físicas. Frente a isto, as principais ações das gravadoras foram relacionadas à tentativa de controlar e impedir este crescimento, mas com pouco sucesso. Enquanto isto, entrantes no mercado e empresas de outros segmentos perceberam oportunidades de atuar no ramo fonográfico utilizando novas propostas, que atenderiam às novas demandas do mercado. Isto finalmente motivou as gravadoras pelo mundo a repensar seu negócio e iniciar uma reação, adotando também novas propostas. Assim, será investigado se esta reação está de fato acontecendo no Brasil, e em caso positivo, em que estágio ela se encontra.

1.4 Resultados Esperados

Os principais resultados esperados para este trabalhos são:

- Revisar a literatura e a partir disto construir um quadro conceitual que seja útil para realizar a análise dos modelos de negócio das gravadoras.
- Revisar a literatura de modo a identificar as principais questões que influenciam o processo de adaptação e criação de modelos de negócios nas gravadoras a partir de 1999.
- Levantar informações na pesquisa de campo que permitam destacar as principais ações recentes das gravadoras brasileiras tomadas com o intuito de adaptar seus modelos de negócio ou criar novas propostas para o mercado.
- Comparar as ações das gravadoras e das novas empresas no cenário fonográfico mundial (principais mercados) com as alternativas observadas nas gravadoras brasileiras.

1.5 Estrutura da investigação

A estrutura da investigação realizada neste trabalho baseia-se no modelo pesquisa proposto por Quivy e Campenhoudt (2005). A figura 1 ilustra as sete etapas de pesquisa desta dissertação, relacionando-as aos seus capítulos.

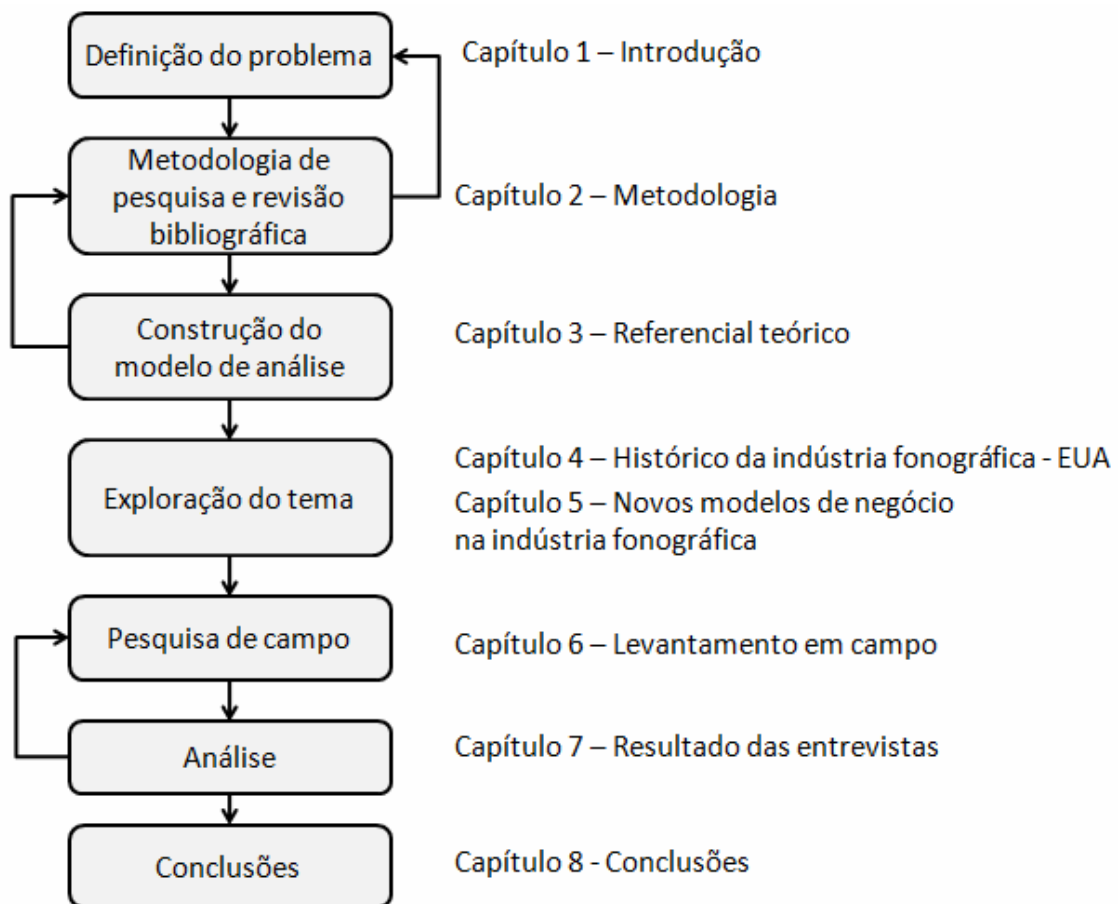


Figura 1: As etapas do procedimento da pesquisa

Fonte: Elaborado para esta dissertação, baseado em Quivy e Campenhoudt (2005)

O primeiro capítulo é destinado à contextualização do tema e definição do problema, delimitado pela pergunta de pesquisa apresentada. Apontam-se também os resultados esperados para a pesquisa e sua estrutura.

Em seguida, o capítulo dois caracteriza a pesquisa do ponto de vista científico e define a estratégia de pesquisa, destacando e justificando as fontes de informação utilizadas, assim como os resultados da busca bibliográfica e o método de seleção do material encontrado.

A análise deste material resulta na discussão contida no terceiro capítulo, onde constam os referenciais teóricos utilizados e onde é construído um quadro conceitual de análise para os modelos de negócio praticados na indústria fonográfica.

A exploração do tema é realizada nos dois capítulos seguintes. No capítulo quatro, é apresentado o histórico da indústria fonográfica dos EUA, destacando os modelos de negócio praticados pelas gravadoras em cada época. No capítulo cinco, são exploradas as principais questões que influenciam a construção de novos modelos de negócio na indústria fonográfica e exemplificados alguns novos negócios.

A partir da exploração bibliográfica do tema nos capítulos quatro e cinco, o capítulo seis consiste de um levantamento de informações, feito através de uma pesquisa de campo, em entrevistas realizadas com representantes das gravadoras brasileiras. Assim, um protocolo de pesquisa destaca proposições de pesquisa, expectativas do entrevistador e o questionário utilizado durante as entrevistas (construído com base na revisão da literatura e nas proposições de pesquisa). Além disto, o capítulo também apresenta a seleção das empresas e respectivos representantes consultados.

No capítulo sete é feita a análise das entrevistas realizadas. A análise destaca informações como: as mudanças na estrutura das gravadoras; o papel das gravadoras no mercado; o contexto de transformação na indústria fonográfica; e os novos modelos de negócio adotados por estas empresas.

Finalmente, no capítulo oito são apresentadas: uma síntese, a conclusão do trabalho, suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

Ao final, são apresentadas as fontes bibliográficas utilizadas nesta pesquisa.

2. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta dissertação. Para isto, primeiramente a pesquisa é caracterizada do ponto de vista científico. Em seguida, apresentam-se a estrutura de investigação e o resultado das buscas bibliográficas. Ao final, a revisão bibliográfica indica a necessidade de uma pesquisa de campo como forma de coleta de dados para as questões levantadas neste trabalho.

2.1. Caracterização da pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001), para a caracterização de um trabalho do ponto de vista científico, é importante classificá-lo quanto à sua natureza, sua abordagem, seus objetivos, procedimentos técnicos e método científico. Esta caracterização seria importante para a escolha das técnicas corretas de investigação, de forma a sistematizar o método de pesquisa e alcançar os resultados esperados.

Quanto à natureza, as autoras afirmam que há dois tipos de pesquisa: básica e aplicada. A pesquisa básica objetiva desenvolver novos conhecimentos, úteis para avançar a fronteira do conhecimento, sem que tenham uma aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais. Já a pesquisa aplicada objetiva a geração de conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. (SILVA e MENEZES 2001, p.20).

A partir destas definições, entende-se que esta dissertação é de natureza aplicada, pois se trata de uma pesquisa exploratória com as gravadoras brasileiras, útil para compreender e analisar problemas práticos destas empresas em sua indústria, como a adaptação de seus modelos de negócio às novas lógicas de mercado vigentes.

Para as autoras, em relação à forma de abordagem, uma pesquisa pode ser qualitativa (quando busca quantificar informações e utiliza técnicas estatísticas para analisá-las) ou quantitativa (quando prioriza a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados a eles).

Assim, esta dissertação é caracterizada como qualitativa. Embora faça uso de dados quantitativos para fundamentar seus argumentos, esta pesquisa não o faz com a

intenção de trabalhá-los com ênfase estatística, mas sim com o objetivo de analisá-los para interpretar fenômenos mercadológicos e organizacionais. Os dados aqui utilizados permitem compreender a situação específica da indústria fonográfica e assim analisá-la a partir de proposições qualitativas.

Segundo Gil (1991, *apud* SILVA e MENEZES 2001, p.21), quanto ao objetivo da pesquisa há três possibilidades de classificação: pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa exploratória é utilizada para tornar um problema explícito ou construir proposições, utilizando para isto levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no assunto e análise de casos. Já a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, geralmente utilizando formas padronizadas de aquisição de dados. Finalmente, a pesquisa explicativa visa identificar as causas e os fatores determinantes para a ocorrência de fenômenos, requerendo assim o uso de técnicas experimentais ou observacionais.

Desta forma, considera-se que esta dissertação tem objetivos exploratórios, pois parte de levantamento bibliográfico para explicitar um problema, que é a dificuldade das gravadoras brasileiras em adaptar suas estruturas de negócio às novas tecnologias e formas de consumo em sua indústria. Para coletar informações específicas destas empresas, esta pesquisa fez uso de entrevistas com profissionais das principais empresas do setor, que foram baseadas em proposições construídas a partir da revisão bibliográfica.

Em relação aos procedimentos técnicos adotados, Gil (1991, *apud* SILVA e MENEZES 2001, p.21-22) destaca oito possibilidades:

- Pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.
- Pesquisa documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

- Pesquisa experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.
- Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.
- Pesquisa *expost-facto*: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.
- Pesquisa-ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.
- Pesquisa participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Levando em conta estes procedimentos técnicos possíveis, destaca-se que este trabalho adota a pesquisa bibliográfica e o levantamento. Ele se baseia na revisão bibliográfica de trabalhos que já realizaram a sistematização e tratamento de dados primários para levantar questionamentos e verificá-los em campo. Na ida a campo, foram interrogados executivos das gravadoras brasileiras para conhecer o comportamento de suas respectivas empresas.

Segundo Silva e Menezes (2001), há ainda a classificação quanto ao método científico que esta dissertação utiliza. A pesquisa pode adotar:

- Método dedutivo: Baseado em uma cadeia de raciocínios lógicos em ordem descendente, de análise geral para particular para chegar a uma conclusão. Utiliza-se o silogismo, partindo de duas premissas básicas para chegar a uma terceira, fruto lógico das primeiras (conclusão).

- Método indutivo: Baseado em uma lógica empírica, com o objetivo de generalizar observações para a formulação de teorias ou leis, numa lógica ascendente.
- Método hipotético-dedutivo: Utilizado para tentar resolver um problema para o qual há lacunas de conhecimento disponível para sua explicação. Desta forma, conjecturas ou hipóteses são formuladas e testadas ou verificadas, buscando-se evidências empíricas para falseá-las.
- Método dialético: Método de interpretação dinâmica, na qual contradições se transcendem, dando origem a novas contradições que passam a requerer solução. Considera que os fatos não podem ser considerados fora de contextos sociais, políticos, econômicos, etc.
- Método fenomenológico: Baseado na descrição direta da experiência, tal como ela é. O papel do ator que interpreta e comunica é muito importante neste método, pois se considera que existem tantas realidades quanto forem as interpretações e comunicações realizadas.

Dito isto, pode-se dizer que o método aqui utilizado é o hipotético-dedutivo. Isto se explica porque há grande questionamento na literatura pesquisada sobre quais devem ser as bases da reação das gravadoras (especialmente as brasileiras) frente às transformações ocorridas após 1999 no mercado fonográfico. Assim, para explorar em campo as recentes ações das gravadoras brasileiras, foi necessário construir proposições e um questionário, ambos baseados na revisão bibliográfica, que possibilitassem a obtenção de informações nestas empresas.

2.2. Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica deste estudo considerou diferentes fontes para obter as informações desta dissertação. Foram pesquisados artigos, teses, dissertações, livros e *sites* especializados que embasassem os argumentos aqui defendidos.

O método de seleção do material lido passou por seis etapas, segundo a figura 2.

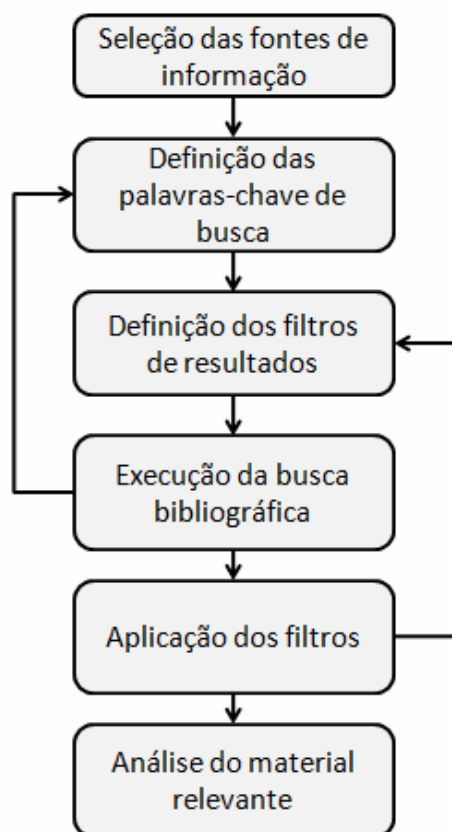


Figura 2: Método de seleção de material

Fonte: Elaborado para esta dissertação

Primeiramente foram selecionadas as fontes de informação, como bases de pesquisa, bancos de teses, livrarias virtuais e *sites* especializados. Em seguida, foram definidas palavras-chave para restringir as buscas de forma estruturada. Dado o grande volume de material que possivelmente seria encontrado, foram definidos os critérios para filtrar este material. Assim, a busca em si pôde ser feita. Após a execução da busca, os filtros foram aplicados aos resultados e o material restante pôde ser analisado. Ressalta-se que no processo de busca, foi necessário redefinir tanto as palavras-chave quanto os critérios de filtragem, de modo a tornar a busca mais precisa e manter o volume de informação gerenciável.

2.2.1. Seleção das fontes de informação

Em relação a artigos, a busca incluiu as bases ISI - *Web of Knowledge* e a base *Science Direct*, ambas disponibilizadas na base CAPES. O critério para tal escolha foi

o alto número de resultados relevantes nestas bases encontrados em uma primeira busca. Contudo, alguns trabalhos de outras bases também foram utilizados, como quando indicados em orientações ou pelas referências bibliográficas dos artigos analisados (método *snowball*).

Para a busca por dissertações e teses, foi consultado o Banco de Teses da CAPES, com o intuito principal de procurar por estudos relacionados às gravadoras brasileiras, já que não foram achadas ocorrências em bases internacionais para tal.

Para buscas por livros foram consultada a livraria virtual Amazon, por possuir vasto acervo de livros especializados.

Em relação a *sites* especializados, foram consultados os *sites* oficiais das entidades da indústria fonográfica, como a ABPD (Associação Brasileira de Produtores de Discos), RIAA (*Recording Industry Association of America*) e IFPI (*International Federation of Phonographic industry*) de forma a conseguir dados de mercado e artigos específicos.

2.2.2. Palavras-chave

As palavras-chave utilizadas na pesquisa são de duas temáticas principais: as relacionadas ao termo “modelo de negócios” e as relacionadas ao termo “indústria fonográfica”. A partir dos termos derivados e relacionados a estas temáticas, foram feitas combinações variadas entre eles. É importante ressaltar que os termos foram utilizados tanto em português quanto em inglês (a tradução dos termos encontra-se em notas de rodapé).

Para a temática de modelos de negócio, foi pesquisado por: “modelo de negócio”, “estratégia”, “proposta de valor”, “criação de valor”, “receita”, “transação”, “grátis” e “apropriação”.²³

Para a temática de indústria fonográfica, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “indústria fonográfica”, “indústria de música”, “gravadora”, “artista”, “músico”, “mp3”, “*download*”, “cauda longa”, “iTunes”²⁴.

²³ Em inglês, foi buscado por “*business model*”, “*strategy*”, “*value proposition*”, “*value creation*”, “*revenue*”, “*transaction*”, “*free*” e “*appropriation*”.

2.2.3. Definição de filtros e execução da busca

Para realizar a busca bibliográfica, os dados relativos aos resultados foram tabelados de acordo com o número de material encontrado em cada base e em cada etapa de filtragem. Além disto, em relação à evolução da publicação sobre estes dois temas, foram gerados dois gráficos na base *ISI - Web of Knowledge*, de modo a destacar a crescente discussão ao redor dos temas. Os gráficos 5 e 6 resumem os resultados obtidos na busca bibliográfica²⁵.

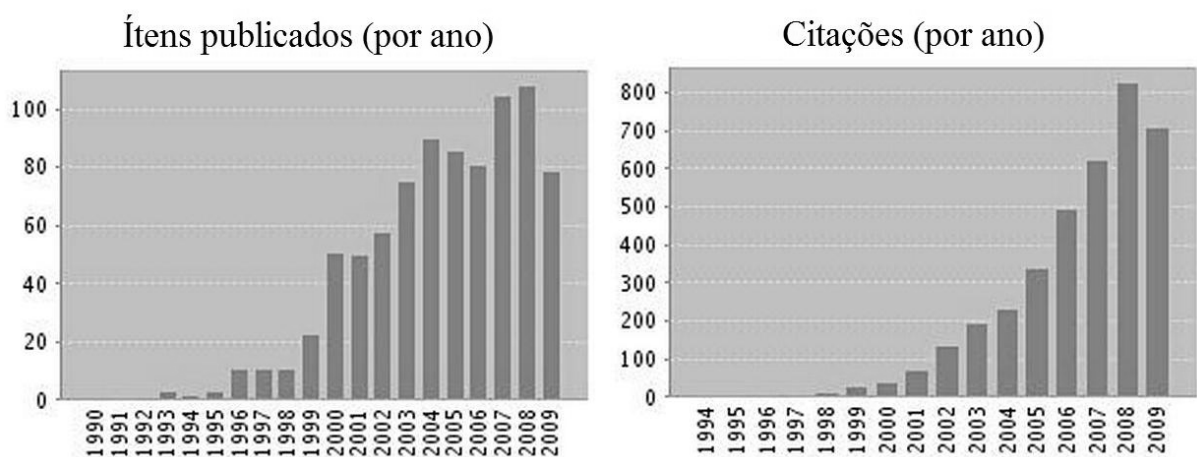


Gráfico 5: Evolução da publicação e citações no tópico “*business model*”

Fonte: *ISI - Web of Knowledge*, acessado em outubro/2009

²⁴ Em inglês, foi buscado por “*phonographic industry*”, “*music industry*”, “*recording industry*”, “*record companies*”, “*artist*”, “*musician*”, “*mp3*”, “*download*”, “*long tail*”, “*iTunes*”.

²⁵ É importante destacar que as figuras de evolução nas publicações foram geradas em outubro de 2009, o que explica a “queda” no número de publicações em 2009.

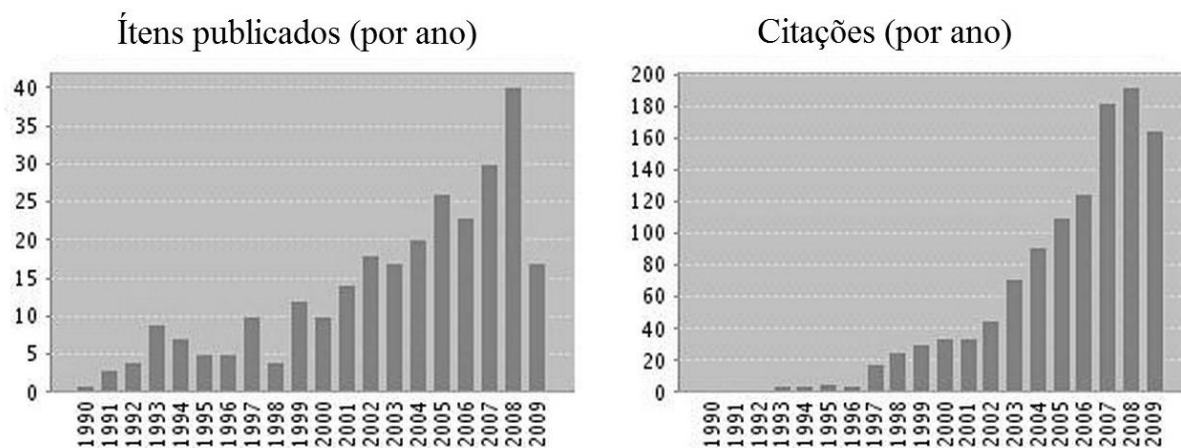


Gráfico 6: Evolução da publicação e citações no tópico “*music industry*”

Fonte: ISI - *Web of Knowledge*, acessado em outubro/2009

Dado o grande número de resultados encontrados com estes termos, foi necessário adotar alguns filtros para tornar a pesquisa factível. A pesquisa usou dois filtros: por área de conhecimento e por horizonte temporal. É importante destacar que os mecanismos de filtro de cada base de pesquisa são diferentes. Ou seja, em algumas foi possível utilizar plenamente estes filtros, em outras não.

Por exemplo, na base *ISI – Web of Knowledge* foi possível filtrar o assunto das publicações pelas áreas de negócios, economia, comunicação²⁶ e gestão (*business, economics, communication, management*) separadamente. Já na base *Science Direct*, o mecanismo de filtro por área selecionado permitiu apenas o filtro pelas áreas de negócios, gestão e contabilidade (*business, management e accounting*) simultaneamente. Já no banco de teses da CAPES, não foi feito este tipo de filtro, pois o *site* não apresenta esta funcionalidade, apenas permite filtros por instituição de ensino, ano e nível de pesquisa (doutorado, mestrado ou profissionalizante).

Em relação ao horizonte temporal, a pesquisa bibliográfica na temática de modelos de negócio foi filtrada a partir do ano de 2005, pois foram encontrados dois trabalhos (REIS, 2004 e OSTERWALDER, 2004) que realizaram satisfatoriamente a pesquisa em relação aos anos anteriores a 2005. Já na temática de indústria fonográfica, o ano de corte foi 1999, data em que a crise se iniciou para as gravadoras. A decisão de

²⁶ A área de comunicação foi incluída porque foram encontrados diversos artigos relevantes nos periódicos desta área sobre a transformação no consumo de música, ainda que não abordassem discussões profundas sobre negócios.

aplicar estes filtros foi tomada no sentido de tornar o número de resultados gerenciável, já que mesmo com o filtro por área de conhecimento, havia ainda uma quantidade muito grande de trabalhos a analisar.

Dentre os trabalhos filtrados por área e ano (primeiro filtro), foram lidos todos os títulos (segundo filtro), de modo a selecionar aqueles que se julgou ter potencial relevância ao estudo. A leitura de títulos resultou em uma redução significativa no número de material relevante. Este material foi então analisado pela leitura de seus resumos (terceiro filtro), gerando novo corte. Os trabalhos que restaram foram finalmente lidos e analisados em sua totalidade. Assim, descreve-se quantitativamente este processo nas tabelas 3 e 4.

Tabela 3: Resultado de buscas sobre "modelo de negócio" e palavras-chave correlatas

Resultado das buscas- Modelo de negócio e palavras-chave correlatas	Bases			Total
	<i>ISI Web of Knowledge</i>	<i>Science Direct</i>	Banco de Teses da CAPES	
Resultado bruto	1533	7524	185	9242
Filtrado (área e ano) - Títulos lidos	248	326	111	685
Filtrado (relevância do título) - Resumos lidos	49	42	12	103
Filtrado (relevância do resumo) - Trabalhos lidos	24	18	1	43

Fonte: Elaborado para esta dissertação

Na tabela 3, destaca-se a grande redução entre o resultado bruto e o resultado após o primeiro filtro (área e ano). Isto se explica especialmente pelo pequeno horizonte temporal pesquisado (a partir de 2005), que ainda assim resultou em um grande número de publicações. O filtro por área também permitiu reduzir drasticamente o número de resultados, pois foram excluídos trabalhos de muitas áreas que não possuíam relação com o tema desta dissertação, como outros campos de engenharia, ciências computacionais e outros.

Em relação ao segundo filtro (após a leitura de títulos), também houve significativa redução na quantidade de material encontrado. Isto aconteceu principalmente porque estes trabalhos não tinham foco na temática de modelos de negócio e, portanto,

sequer citavam alguma palavra relacionada ao tema no título. Estes trabalhos provavelmente apenas utilizavam o conceito ao longo do texto, e assim eram indicados pelo mecanismo de busca, ainda que não fossem relevantes para esta dissertação.

Na terceira e última filtragem (após a leitura de resumos), observa-se uma redução menos drástica, mas ainda relevante. Isto ocorreu porque foram buscados especialmente trabalhos que relacionassem simultaneamente o conceito de modelo de negócio com outros, como estratégia, inovações disruptivas, proposta de valor, etc. Isto explica o reduzido número de teses e dissertações selecionadas no banco de teses da CAPES. A única dissertação ou tese encontrada que abordava simultaneamente e satisfatoriamente os diversos conceitos buscados nesta revisão foi o trabalho de Reis, 2004, que estuda a transformação nos modelos de negócio na indústria de televisão e indaga sobre disrupções nestes modelos. Outras onze teses e dissertações encontradas não foram consideradas, porque em geral tratavam de aplicações do conceito de modelo de negócio em diversos setores, sem discutir ou revisar significativamente as definições e componentes de um modelo de negócio.

Em relação aos artigos selecionados, percebeu-se que muitos davam ampla importância aos trabalhos de Osterwalder (2004 - muito citado quando em relação a definições e componentes de um modelo de negócio) e aos trabalhos de Christensen (1997) e Christensen e Raynor (2003 – citados quando em relação a inovações disruptivas e sustentadoras). Isto foi determinante para aperfeiçoar as buscas, utilizando o método *snowball* (exploração das referências bibliográficas dos principais trabalhos) nestes trabalhos (mas não somente).

Tabela 4: Resultado de buscas sobre "indústria fonográfica" e palavras-chave correlatas

Resultado das buscas- Indústria fonográfica e palavras-chave correlatas	Bases			Total
	<i>ISI Web of Knowledge</i>	<i>Science Direct</i>	Banco de Teses da CAPES	
Resultado bruto	653	1275	307	2235
Filtrado (área e ano) - Títulos lidos	192	371	51	614
Filtrado (relevância do título) - Resumos lidos	15	44	11	70
Filtrado (relevância do resumo) - Trabalhos lidos	13	26	6	45

Fonte: Elaborado para esta dissertação

Durante as buscas sobre o tema "indústria fonográfica" e palavras-chave correlatas, destaca-se também uma grande redução na primeira filtragem. Esta redução se dá fundamentalmente porque há muitos trabalhos que abordam este tema em áreas que não são relevantes para esta dissertação, como no caso das áreas de artes, história, e grande parte das ciências humanas.

O mesmo se observou quando aplicados o segundo e terceiro filtros. Muitos dos trabalhos relacionados ao tema não destacavam aspectos econômicos, de negócios ou gestão em seus títulos e resumos de forma satisfatória. Contudo, ainda foi possível selecionar uma quantidade aceitável de trabalhos. Muitos artigos se restringiram a analisar os dados de mercado fornecidos pelas organizações de pesquisa de mercado, mas outros, como Dubosson-Torbay *et al* (2004) exploraram estes dados de forma interessante. Em relação às seis dissertações filtradas no Banco de Teses da CAPES, são elas: Darbilly (2007), Di Francesco (2007), Lannes (2009), Marques (2008), Nogueira (2008) e Toyama (2006).

O trabalho de Lannes (2009) se destaca pela inclusão da discussão de inovações disruptivas e sustentadoras e por realizar uma revisão quanto ao histórico da indústria fonográfica. Já o trabalho de Toyama (2006) se destaca pelo foco na proteção aos direitos autorais e discussões de apropriação de valor. O trabalho de Marques (2008) aborda a discussão de estratégia deliberada e emergente em uma gravadora. Já o trabalho de Di Francesco (2007) contribui com a discussão das mudanças na cadeia de valor na indústria fonográfica. Nogueira (2008) descreve a cadeia produtiva da música e Darbilly (2007) foi a campo para investigar questões de propriedade

intelectual e transformação do mercado para gravadoras independentes e para outros agentes, como a organização Creative Commons e a loja virtual iMusica.

Dentre estas dissertações selecionadas, nenhuma abordou o tema como pretendido aqui. Darbilly (2007), por exemplo, foi a campo, mas não entrevistou as gravadoras *majors* (quatro maiores gravadoras da atualidade); Lannes (2009) discutiu inovações tecnológicas, mas não uniu esta discussão às transformações ocorridas em sua descrição de histórico da indústria; Toyama (2006) ateu-se basicamente a questões de propriedade intelectual; Marques (2008) abordou o tema pelo conceito de estratégia e não pelo de modelos de negócio; e Nogueira (2008) e Di Francesco (2007) não se focaram nas gravadoras, mas sim na cadeia produtiva e na cadeia de valor da música.

Assim, estas dissertações não foram de grande contribuição para este trabalho. Na realidade, boa parte das informações relevantes para esta pesquisa foram encontradas através da busca em *sites* especializados, como a ABPD (Associação Brasileira de Produtores de Discos), RIAA (*Recording Industry Association of America*) e IFPI (*International Federation of Phonographic industry*). Estes sites possuem artigos próprios e relatórios anuais nos quais destacam diversos dados relevantes sobre a indústria e sobre as gravadoras, que são aproveitados na maioria dos estudos sobre o tema.

2.3. Pesquisa de campo

A partir do resultado da análise do material relevante, constatou-se que o objeto de pesquisa almejado nesta dissertação não é satisfatoriamente atendido apenas pela revisão bibliográfica. Há artigos, livros e dissertações que abordam modelos de negócio, disrupção, histórico da indústria fonográfica e/ou novos modelos de negócio, porém nenhum aborda todos estes assuntos de forma integrada. O foco em gravadoras brasileiras, principalmente, é ainda mais raro. Não foi encontrado nenhum trabalho que descreva os modelos de negócio destas empresas e foram encontrados apenas poucos trabalhos que descrevam suas recentes ações no sentido de adaptar sua lógica de fazer negócios.

Dada a dificuldade em obter estas informações, optou-se pela realização de um estudo exploratório com as gravadoras brasileiras. Considerando a natureza do objeto de pesquisa, percebe-se a relevância em abordar as principais gravadoras do Brasil neste estudo (as *majors* - Universal Music Brasil, Sony-BMG, Warner Music Brasil e

EMI). Além de fazerem parte de grandes conglomerados internacionais de mídia (e por isto estarem bastante ligadas às transformações mundiais no consumo de música), estas empresas são historicamente as mais participativas neste mercado, e atualmente constituem 87% do mercado fonográfico brasileiro²⁷ quando consideradas em conjunto.

Além destas empresas, julgou-se interessante abordar também algumas importantes gravadoras independentes, por apresentarem diferentes abordagens de negócio em relação às *majors*, e por isto possuírem questões interessantes a complementar para este trabalho. Assim, foi feito contato com as gravadoras *majors* e independentes, e embora não tenha sido possível agendar todas as entrevistas previstas, foi possível contatar e agendar entrevistas com representantes das quatro *majors* e de duas independentes (Deck Disc e MK Music).

Para as entrevistas, foram selecionados diversos representantes das gravadoras, de acordo com sua área de atuação e cargo. A intenção inicial era entrevistar em média dois representantes de cada empresa, totalizando um número de aproximadamente doze entrevistados (oito de gravadoras *majors* e quatro de independentes). Entretanto, apesar de ter sido possível agendar entrevistas com seis empresas, em apenas uma delas foi possível marcar mais de uma entrevista (EMI), totalizando sete entrevistas. Apesar desta limitação, entende-se aqui que isto não prejudicou sensivelmente a pesquisa, já que embora não tenha sido possível cruzar informações dentro da mesma empresa (exceto EMI), foi possível levantar informações e opiniões dos executivos, o que é a parte mais relevante desta ida a campo.

Para a abordagem dos representantes das empresas, foi estruturado um protocolo de pesquisa de campo, no qual constam as proposições de pesquisa, as expectativas do entrevistador e um questionário, todos baseados na revisão da literatura. O questionário tem o objetivo de guiar a entrevista, e foi construído de forma semiestruturada, possibilitando ao entrevistado discorrer sobre o tema com certa liberdade, passando por questões abertas e fechadas.

Outra possibilidade seria realizar um questionário do tipo *survey*, no qual são enviadas perguntas fechadas a diversos entrevistados, e cujas respostas são tratadas com abordagem estatística. Contudo, como a intenção desta interrogação não era

²⁷ Fonte: Nielsen Music 2009 Year End Press Release

conseguir dados para tratamento estatístico, mas sim para tratamento qualitativo, esta possibilidade foi descartada.

Outra opção seria ainda realizar estudos de caso, ao invés de uma pesquisa de campo. Contudo, realizar vários estudos de caso resultaria em grande dispêndio de tempo e recursos, o que impossibilitaria a abordar mais do que uma ou duas empresas, dado que esta técnica exige um acompanhamento contínuo. Além do mais, como destaca Yin (2005), é mais interessante utilizar estudos de caso quando o contexto em que o objeto se insere é particular e fundamental para a análise. No caso, parece mais interessante para o objeto desta pesquisa coletar informações que compreendam boa parte do mercado do que aprofundar-se em uma ou poucas empresas. Um acompanhamento contínuo seria mais propício para abordar discussões de cadeia de valor e estratégia competitiva, enquanto esta pesquisa de campo tem o interesse de coletar dados, informações e opiniões dos entrevistados.

Assim, após escolher os procedimentos de pesquisa e construir um protocolo para a ida a campo, foi possível realizar sete entrevistas com representantes de seis gravadoras. No capítulo seis são detalhados os entrevistados e seus cargos, as proposições de pesquisa e expectativas, e o questionário construído como guia para entrevista. No capítulo sete é feita a análise das entrevistas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é destinado a apresentar a revisão bibliográfica sobre os conceitos de modelos de negócio e de inovações disruptivas e sustentadoras. Os dois conceitos contribuem para o estabelecimento de métodos de análise para esta pesquisa. A revisão do primeiro resultou na proposição de um quadro conceitual de análise para modelos de negócio, enquanto a revisão do segundo culmina em método de análise proposto por Christensen e Raynor (2003).

3.1. Modelo de negócio

Este item é dedicado à revisão bibliográfica sobre o conceito de modelos de negócio. São discutidas as diferentes definições e contribuições de cada autor ao tema, de modo a indicar pontos de convergência em suas idéias. A intenção desta discussão é de apresentar um quadro conceitual que sintetize o atual entendimento do conceito na literatura e que permita analisar tanto os modelos de negócio adotados historicamente na indústria fonográfica como aqueles que surgem para adaptar as gravadoras a uma nova realidade.

3.1.1. Introdução

Segundo Osterwalder *et al* (2005), o conceito “modelo de negócio” apareceu pela primeira vez na literatura num artigo acadêmico em 1957²⁸, e no título e resumo de um artigo em 1960²⁹. Durante o desenvolvimento do conceito, um trabalho a destacar é o de Drucker (1973). Seu trabalho discute a teoria do negócio, que trata das pressuposições sobre as quais as organizações são construídas. Seriam os pressupostos que dão forma a qualquer comportamento da organização, que ditam suas decisões sobre o que fazer e o que não fazer, e definem o que a organização considera como resultados significativos.

²⁸ Bellman, R., C. Clark, et al., 1957. "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game." **Operations Research** v. 5, n.4, pp.469- 503.

²⁹ Jones, G. M. 1960. "Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis." **Accounting Review** v.35, n.4, pp. 619-626.

De acordo com Drucker (1973), a teoria do negócio possui três partes. Primeiro, há os pressupostos sobre o ambiente da organização. Em segundo lugar, há pressupostos sobre a missão específica da organização. Em terceiro lugar, há os pressupostos sobre as competências principais necessárias para realizar sua missão.

O autor ainda identifica quatro especificações para uma teoria válida do negócio. Primeiro, os pressupostos sobre o ambiente, a missão e as competências centrais devem ser realistas. Em segundo lugar, os pressupostos devem ser coerentes entre si. Em terceiro lugar, a teoria do negócio deve ser conhecida e entendida pela organização. Em quarto lugar, a teoria do negócio deve ser testada constantemente. Algumas teorias do negócio seriam tão poderosas que poderiam durar por muito tempo, mas não para sempre.

A teoria do negócio de Drucker tratava na época de muitas questões atribuídas hoje ao conceito de modelo de negócio. Osterwalder (2004), por exemplo, também destaca a importância dos funcionários conhecerem bem o modelo de negócios de sua organização, pois isto facilita o alinhamento das tarefas à estratégia corporativa e evita desperdícios. Para Sepannen (2008), a estruturação do modelo de negócio facilita a análise e comunicação das escolhas estratégicas.

O conceito de modelo de negócio, contudo, passou a ser amplamente utilizado pela comunidade científica apenas nos anos 1990 (especialmente na segunda metade). Para Osterwalder *et al* (2005) isto ocorreu possivelmente devido ao advento da internet e ao crescimento do mercado de ações NASDAQ para empresas intensivas em tecnologia. Desde então, o termo tem sido mais freqüentemente utilizado (mas não somente) quando em relação com a internet.

3.1.2. *Relevância do conceito*

Atualmente, muito tem sido escrito sobre o conceito de modelo de negócio na literatura. Diversas definições, componentes, características e aplicações ainda hoje são alvo de publicações em livros e periódicos na área de negócios. Embora não haja consenso sobre sua definição, é possível enxergar certa convergência em diversos autores. Um dos motivos para a falta de consenso é, possivelmente, a confusão entre o conceito de modelo de negócio com o de estratégia, como destacam Taran *et al* (2009). Alguns autores tentam clarificar as diferenças nos conceitos (MAGRETTA, 2002; AMIT e ZOTT, 2001; OSTERWALDER, 2004; TARAN *et al*, 2009), mas o tema

ainda é complexo. É possível encontrar diversidade tanto nas definições de estratégia como de modelo de negócio.

Para alguns autores, o conceito facilita a compreensão da integração entre o processo estratégico e o de operações, além de permitir identificar e explorar oportunidades empresariais (AMIT e ZOTT, 2001; OSTERWALDER, 2004). Para Magretta (2002) o modelo de negócio facilita a análise, teste e validação das escolhas estratégicas da empresa, mas sua definição é distinta da de estratégia. Pela visão de Osterwalder (2004), o conceito seria útil para analisar a lógica pela qual a empresa ganha dinheiro.

Para Morris *et al* (2006, p.28), o termo modelo de negócio é normalmente usado para “descrever a proposta de valor única de uma companhia (negócio), como a firma usa suas vantagens competitivas sustentáveis para ter melhores desempenhos que seus rivais ao longo do tempo (estratégia), e se, assim como de que forma a firma consegue gerar dinheiro agora e no futuro (modelo de receitas)”.

Amit e Zott (2001) destacam que o estudo de modelos de negócio é importante porque o conceito afeta as possibilidades da empresa para criação e captura (ou apropriação) de valor, pontos cruciais a considerar ao explorar inovações. Na indústria fonográfica, isto é particularmente relevante, já que os desafios atuais que as gravadoras enfrentam estão relacionados à mudança nas formas de criação (diferentes formas e mídias para criação e consumo de conteúdo) e captura de valor (dificuldade em apropriar-se dos lucros relativos a direitos autorais dos artistas).

Para Aziz *et al* (2008), um novo modelo de negócio pode ser uma inovação disruptiva. Um modelo de negócio inovador pode formar a base para uma vantagem competitiva estratégica de risco e sustentar suas chances para sobrevivência, crescimento e lucratividade. Christensen *et al* (2009) corroboram com esta visão, ressaltando que o lançamento de tecnologias disruptivas no mercado requer que a empresa inove também em seus modelos de negócios. A dificuldade construir modelos de negócio ligados a uma lógica disruptiva seria uma falha comum nas empresas.

Reis *et al* (2003) propõem que um modelo de negócio é constituído por componentes genéricos e específicos, sendo os específicos responsáveis por preocupações relativas à singularidade da firma (posição em custos, proposta de valor e recursos e capacitações diferenciados). Esta preocupação com questões de singularidade da firma no modelo de negócio também pode ser percebida no trabalho de Johnson *et al* (2008) e de Christensen *et al* (2009), que consideram regras, métricas e normas de uma organização como pertencentes ao escopo de modelo de negócio.

Ao analisar as definições de Mintzberg *et al* (2006) sobre estratégia (os cinco P's – Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva), é possível compreender a estratégia como: diretrizes gerais ou específicas para agir diante de dada situação (estratégia como um plano ou como um pretexto); um conjunto de ações consistentes ao longo do tempo (estratégia como padrão); a localização da empresa no ambiente em que opera (estratégia como uma posição); um conjunto de comprometerimentos distintos e integrados com maneiras de agir e responder (estratégia como uma perspectiva).

Com base nestas definições, percebe-se a dificuldade em distinguir os conceitos de estratégia e modelo de negócio, especialmente em relação ao entendimento de estratégia como uma perspectiva, já que as maneiras de agir e responder citadas por Mintzberg *et al* (2006) estariam ligadas ao modo de atuação proposto pelo modelo de negócio. Ou seja, a estratégia em todas as suas diferentes definições deve considerar a lógica pela qual a empresa realiza seus negócios, integrando atividades, finanças e mercado para se sustentar.

A sobreposição de questões sobre estes dois temas torna o assunto inconclusivo. A diferenciação entre estes conceitos poderia inclusive ser tratada como objetivo de teses ou dissertações. Neste sentido, adotar ambas as perspectivas em um mesmo trabalho pode tornar a análise confusa, pois não é óbvio diferenciá-los.

Considerando que as definições de modelo de negócio estão em geral mais voltadas ao desenho ou projeto de um empreendimento, e que as definições de estratégia estão em geral relacionadas ao acompanhamento histórico das ações de uma empresa, o primeiro conceito parece mais adequado para atingir os objetivos desta pesquisa. Adotar a perspectiva de modelo de negócio favorece a análise da experimentação e busca por novas propostas de valor, modelos de recebimento de receitas, canais de distribuição, estruturas de transação e outras, que são algumas das questões mais discutidas no âmbito da indústria fonográfica. De fato, a revisão bibliográfica deste estudo identificou uma ampla utilização do conceito de modelo de negócio relacionado a estudos sobre a indústria fonográfica e as gravadoras (como por exemplo, OSTERWALDER e PIGNEUR, 2009 ou DUBOSSON-TORBAY *et al*, 2004). A seguir, destacam-se algumas definições e contribuições de trabalhos que auxiliam na compreensão do conceito.

3.1.3. Contribuições selecionadas na literatura

Além da compreensão sobre a relevância do estudo de modelos de negócio, é interessante destacar como os autores entendem o conceito e como o abordam. Osterwalder (2004, p.15), por exemplo, define um modelo de negócio como:

“ (...) uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos, e permite expressar a lógica pela qual a empresa ganha dinheiro. É uma descrição do valor que a empresa oferece para um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da firma e de sua rede de parceiros para criar, divulgar e entregar este valor e capital de relacionamento, com o objetivo de gerar fontes de receita lucrativas e sustentáveis.”

Em trabalho mais recente, a definição é atualizada e passa a ser entendido como “a descrição da racionalização do modo como uma organização cria, entrega e captura valor” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2009, p.14). Em ambos os trabalhos, é entendido que o modelo é composto por nove blocos básicos (descritos adiante), e, embora se refiram à captura de valor na segunda definição, não a consideram como um componente específico.

Chesbrough & Rosenbloom (2002) destacam seis funções principais de um modelo de negócio: a articulação da proposta de valor; a identificação do segmento de mercado; a definição da estrutura da cadeia de valor da firma; a definição da estrutura de custos e potenciais lucros; a descrição do posicionamento da firma em sua cadeia de valor (incluindo identificação de complementares e competidores); e a formulação de uma estratégia competitiva. Definição semelhante à de Rayport (1999), que entende um modelo de negócio como: “Um composto de quatro padrões de decisões: 1) proposição de valor e mercado alvo; 2) uma oferta para o mercado, que pode ser um produto, serviço, informação, etc.; 3) um genuíno e defensável sistema de recursos; e 4) um modelo financeiro.”

Linder e Cantrell (2000) entendem que um modelo de negócio deve explicitar a proposta de valor da empresa e as operações que são executadas para criar ou agregar valor ao produto/serviço. Para as autoras, os modelos de negócio podem ser

categorizados em relação a sua atividade geradora de lucros e a sua posição relativa no *continuum* de preço/valor.

A proposta é semelhante à de Mahadevan (2000), que acredita ser importante a combinação única entre três fluxos que são críticos para a empresa: o fluxo de valor (que identifica a proposta de valor para parceiros e consumidores), o fluxo de receitas (plano para assegurar a geração de receitas) e o fluxo logístico (relacionado às questões de desenho da cadeia de suprimentos do negócio).

Assim como Osterwalder (2004), Gordijn (2002) propõe uma abordagem ontológica para o tema, muito focada na definição do conceito e em sua modelagem. O estudo de Gordijn (2002) apresenta uma metodologia que é centrada na discussão de valor para especificar o que é um modelo de negócio eletrônico (*e-business*). O autor também discute a evolução de modelos de negócio e os indicadores associados à mudança, assim como Hamel (2000) e Afuah e Tucci (2003).

Barringer e Ireland (2006) entendem que os modelos se referem, implicitamente ou explicitamente, às competências internas que formam a base das vantagens competitivas da firma. O modelo de negócio de uma firma seria inerentemente dependente da coleção de recursos que esta controla e das capacitações que possui. O foco nos recursos também está presente em Afuah e Tucci (2001), que apresentam oito componentes para descrever um modelo de negócio. O modelo deve responder perguntas como: Qual é o valor oferecido aos consumidores e a quais consumidores oferecê-lo? Como precificar o valor e quem cobrar por ele? Quais estratégias abordar para oferecer o valor e como oferecê-lo? Como sustentar alguma vantagem pela oferta deste valor? Estas perguntas são mais sinteticamente abordadas por Markides (1999), que sugere que os executivos entendam três elementos básicos: **o que** se vende, **quem** é o público alvo, e **como** se faz (*What – Who – How*).

Para Magretta (2002), Mecena (2005) e para Rappa (2001), o conceito de modelo de negócio está relacionado ao conceito de cadeia de valor. Magretta (2002) entende o modelo como dividido em duas partes: (i) as atividades associadas com fazer algo (desenho, obtenção, manufatura, etc), e (ii) as atividades de negócio associadas com vender algo (identificação de clientes, vendas, condução da transação, distribuição, entrega). Já Rappa (2001; 2003) e Mecena (2005) entendem que a posição da empresa na cadeia de valor explicita a maneira como ela consegue dinheiro e se sustenta. Para Rappa (2001), é possível classificar os negócios eletrônicos em nove formas genéricas, diferenciadas pela proposta de valor e pelo modo de gerar receitas.

Já os modelos de Tapscott *et al* (2000), Weil e Vitale (2001), Wucherer (2006) e o de Shafer *et al* (2005, p. 202) são centrado nos relacionamentos da empresa em sua rede de valor. Shafer *et al* (2005, p. 202) definem o modelo de negócio como uma “representação da lógica central e escolhas estratégicas da firma para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.” Weil e Vitale (2001) estudam oito tipos de modelos de negócio eletrônicos, que acreditam servir como base para construção de negócios na internet.

Timmers (1998; 1999) apresenta uma classificação para negócios eletrônicos que distingue onze modelos de negócio eletrônicos genéricos e os classifica de acordo com os níveis de integração funcional e de inovação da empresa. Para ele, para Stähler (2001, Apud Osterwalder, 2004), Morris *et al* (2005), e para Selz (1999), um modelo de negócio representa uma arquitetura para os fluxos de produto, serviço e informação, que descrevem os atores do negócio e seus papéis, assim como os potenciais benefícios que cada um dos atores espera.

Hawkings (2001) destaca que um modelo de negócio descreve a relação comercial entre empresa e os produtos e serviços que ela oferece ao mercado. O autor também adiciona a importância do fator sustentabilidade ao entendimento do conceito. Para ele, um modelo de negócio deve estruturar custos e fluxos de receita de modo que o negócio se mostre viável e auto-sustentável.

3.1.4. Componentes de um modelo de negócio

Revedo a literatura selecionada, destaca-se que alguns autores aprofundaram o estudo a ponto de discutir e descrever os elementos que compõem um modelo de negócio. O estudo de Osterwalder (2004, p.45-46) destaca uma tabela semelhante, que foi adaptada e complementada aqui. A tabela 5, apresentada aqui, é útil no sentido de sintetizar a revisão bibliográfica e de mostrar as semelhanças e divergências na explicitação dos componentes de um modelo de negócio na literatura selecionada.

Como forma de organização da tabela, os componentes destacados pelos autores destacados foram classificados segundo os quatro pilares definidos por Osterwalder (2004):

1. Produto – Relacionado à indústria em que a firma se encontra, aos produtos e serviços que oferece ao mercado e a suas propostas de valor.
2. Interface com o consumidor – Relacionado ao segmento da sociedade que a empresa entende como potenciais consumidores, ao modo de entrega dos produtos a eles e ao relacionamento entre empresa e cliente.
3. Gerenciamento da infraestrutura – Quais recursos, capacidades e processos são necessários para suportar a empresa e seus produtos. Envolve também as redes de parceria que a empresa mantém.
4. Aspectos financeiros – Este item descreve como a empresa consegue se sustentar, ou seja, explicita o modelo de custos e de receitas que a empresa utiliza.

Tabela 5: Componentes de um modelo de negócio

Trabalhos	Gerenciamento da infraestrutura	Produto	Aspectos financeiros	Interface com o consumidor
Afuah e Tucci (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades conectadas • Implementação • Capacitações • Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor do consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Precificação • Fonte de receitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escopo
Applegate e Collura (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo operacional • Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e serviços oferecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios para a firma e para os acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de mercado • Marketing/modelo de vendas • Marca e reputação
Chesbrough e Rosenbloom (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da cadeia de valor • Formulação da estratégia competitiva • Posicionamento da firma na cadeia de valor (identificação de complementares e competidores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de custos e potenciais lucros 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos de mercado
Christensen <i>et al</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Fórmula de lucro 	
Gordin (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração de valor • Atores 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento de mercado
Hamel (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Processos centrais • Competências centrais • Ativos estratégicos • Fornecedores, parceiros e coalizões 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de preços 	<ul style="list-style-type: none"> • Escopo de mercado • Dinâmica de relacionamentos
Johnson <i>et al</i> (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos-chave • Processos-chave 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Fórmula de lucro 	
Linder e Cantrell (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Operações para criar/agregar valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor • Posição no continuum de preço/valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade geradora de lucros 	

Magretta (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades associadas a fazer algo 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades associadas a fazer algo 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades associadas a vender algo 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades associadas a vender algo
Mahadevan (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo logístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de receitas 	
Maitland e Van de Kar (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Companhias envolvidas na criação de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor • Valor assumido 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de receitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento de mercado
Morris <i>et al</i> (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores relacionados a competências internas • Fatores de entrada/saída (<i>input/output</i>) • Fatores de estratégia competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores relacionados à oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores econômicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores de mercado
Osterwalder (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração de valor • Capacitações • Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de Custos • Fluxos de receitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores-alvos • Relacionamento • Canais de distribuição
Osterwalder e Pigneur (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos-chave • Atividades-chave • Parceiros-chave 	<ul style="list-style-type: none"> • Propostas de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de Custos • Fluxos de receitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento de consumidores • Relacionamento com o cliente • Canais
Petrovic, Kittl <i>et al</i> (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de produção • Modelo de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de receitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de relacionamento com o cliente
Rayport (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado-alvo
Reis (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos e capacitações diferenciados • Execução do pedido • Recebimento de produto/serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor • Decisão de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Posição em custos • Pagamento • Precificação • Recebimento de receita 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização e entrega
Stähler (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitetura 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor • Produto/serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de receitas 	
Taran <i>et al</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração da cadeia de valor interna • Competências centrais • Rede de 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de receitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor-alvo • Relacionamento com o cliente

	parcerias			
Weil e vitale (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Competências centrais • Diagramas esquemáticos de e-business 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de valor • Objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes de receita 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos de mercado • Canais

Fonte: Construído com base na revisão bibliográfica desta dissertação, em adição com a tabela construída por Osterwalder (2004, p.45-46)

3.1.5. *Trabalhos de destaque*

Após a realização da revisão bibliográfica, foram destacados os trabalhos que mais contribuíram para o entendimento do conceito de modelos de negócio, seus componentes e ferramentas. Alguns destes trabalhos apresentaram uma revisão mais completa do conceito (definição, detalhamento de componentes e/ou proposição de uma ferramenta de análise) e outros destacaram pontos úteis e complementares, que auxiliam na análise dos modelos de negócio das gravadoras nesta dissertação. A partir destes trabalhos, foi constituída a principal base de apoio para a construção do quadro conceitual em modelos de negócio utilizado para analisar as gravadoras, apresentado adiante. Assim, apresentam-se estes trabalhos nas próximas seções.

3.1.5.1. Taran *et al* (2009)

O trabalho de Taran *et al* (2009) consiste em uma ampla revisão bibliográfica, com três objetivos principais:

- Apresentar o estado da arte no entendimento do processo de inovação em modelos de negócio na literatura
- Apontar as inconsistências em relação à compreensão do conceito nos trabalhos analisados
- Apresentar sua visão sobre quais seriam os componentes do “núcleo” do modelo de negócios

Os autores descobrem que os motivos principais para a existência de inconsistências no entendimento do conceito de modelos de negócio são:

1. Inconsistências em relação aos componentes de um modelo de negócio

2. Inconsistências em relação ao relacionamento entre os conceitos de modelo de negócio e estratégia.
3. Inconsistências em relação à definição de inovação em modelos de negócio e falta (*gap*) de conhecimento do processo de inovação em modelos de negócio.

Para eles, o elemento de estratégia não deve estar incluído entre os componentes de um modelo de negócio. A estratégia “envolve tomadas de decisão intencionais em relação ao posicionamento do negócio e o modo com a estratégia será desenvolvida (orientada para fora), enquanto o núcleo do negócio representa a implementação de fato da estratégia de negócios (orientada para dentro) (TARAN *et al*, 2009 p.6)”.

Em sua visão, os componentes do modelo de negócio estariam relacionados a quatro perguntas centrais: “A quem nós servimos?”; “O que nós fornecemos?”; “Como nós fornecemos isto?” e “Como nós ganhamos dinheiro?”. A tabela 6 representa os componentes de um modelo de negócios para Taran *et al* (2009).

Tabela 6: Componentes centrais de um modelo de negócio para Taran *et al* (2009)

Pergunta central	Componente central
<i>A quem nós fornecemos?</i>	Consumidor(es)-alvo , geografias e segmentos de mercado
<i>O que nós fornecemos?</i>	Proposta(s) de valor (produtos e serviços) que a companhia oferece
<i>Como nós fornecemos isto?</i>	Configuração (interna) da Cadeia de valor
	Competências centrais (ativos, processos e atividades) que traduzem as entradas (<i>inputs</i>) da companhia em valor para os consumidores (saída- <i>outputs</i>)
	Rede de parcerias: Parcerias estratégicas e gerenciamento da cadeia de suprimentos
	Relacionamento com o(s) consumidor(es). Ex: físico,

	virtual, etc.
Como nós ganhamos dinheiro?	Modelo de receitas: Estrutura de custo e fluxo de receitas

Fonte: Taran *et al* (2009)

Assim, os autores representam sua visão geral sobre modelo de negócio com a figura 3.

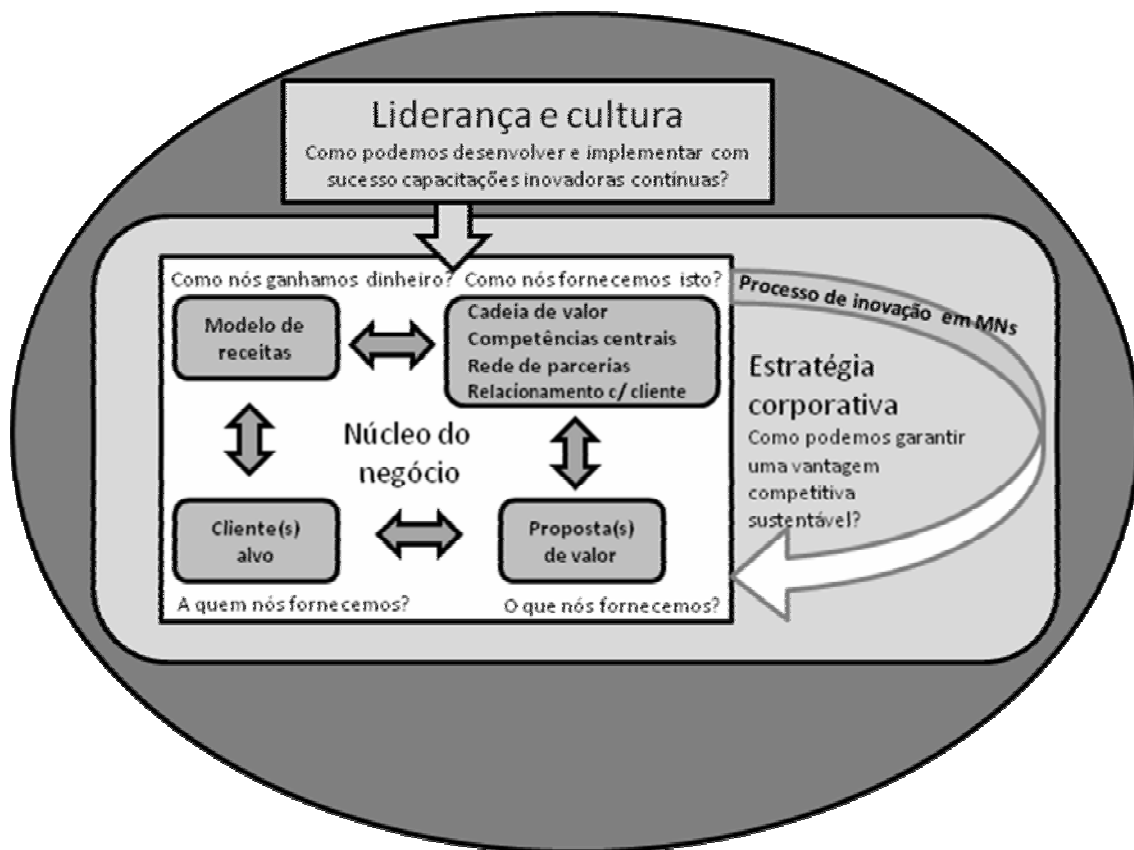


Figura 3: Visão geral sobre modelo de negócios - Taran *et al* (2009)

Fonte: Taran *et al* (2009)

Nesta visão geral, destaca-se o papel da liderança e cultura nas organizações, que são responsáveis por desenvolver e implementar com sucesso capacitações voltadas

à inovação. Além disto, outro ponto importante nesta visão é a relação entre a estratégia e o modelo de negócio. Cabem à estratégia as decisões relacionadas à manutenção das vantagens competitivas que sustentem o modelo de negócio da empresa. A sustentabilidade é entendida por Christensen *et al* (2009) e por Johnson *et al* (2008) como relacionada à inovação, mais especificamente à adaptação de modelos frente à disrupções no mercado. Estes dois trabalhos são detalhados na seqüência.

3.1.5.2. Christensen *et al* (2009) e Johnson *et al* (2008)

Christensen *et al* (2009) e Johnson *et al* (2008) se destacam na literatura por ressaltar o papel da disrupção em modelos de negócio. Para eles, tecnologias inovadoras normalmente requerem nova forma de encarar o negócio, sendo necessário reformular o modelo de negócios da empresa para tal. O trabalho de Christensen *et al* (2009) aproveita o conhecimento gerado em Johnson *et al* (2008) em respeito à definição e detalhamento dos componentes de um modelo de negócios.

Nos dois trabalhos, há grande destaque para a proposta de valor do modelo. Para Johnson *et al* (2008), a proposta de valor ao consumidor estaria relacionada com a solução de um problema que o consumidor tem. Assim, é necessário que a empresa entenda o problema em todas as suas dimensões para que possa apresentar a oferta ao consumidor. Contudo, isto poucas vezes acontece, pois dificilmente o uso **real** dos produtos é considerado. Então, abre-se uma brecha para o desenvolvimento de uma oferta que solucione o problema (e somente o problema) perfeitamente. A precisão com que a proposta de valor atende aos desejos do consumidor seria a o atributo mais importante (e também o mais difícil de alcançar) para o modelo de negócio.

A fórmula de lucro é considerada por Johnson *et al* (2008) como o modelo que define como a companhia cria valor para si enquanto entrega valor ao consumidor. Consiste dos seguintes elementos:

- Modelo de receitas: preço x volume
- Estrutura de custos: custos diretos, indiretos e economia de escala. Predominantemente direcionada pelos custos requeridos pelos recursos-chave do modelo de negócio.

- Modelo de margem: Margem de lucro esperada para cada transação, dados o volume esperado de vendas e a estrutura de custos.
- Velocidade de recursos: Rapidez de reposição de inventário, ativos fixos e outros ativos. De modo geral, quão bem utilizados são os recursos para apoiar o volume esperado e gerar lucros.

Johnson *et al* (2008) consideram recursos-chave como aqueles fundamentais para criar e entregar valor ao consumidor, tais como funcionários, tecnologia, produtos, instalações, equipamento, canais e marca. De forma semelhante, os processos-chave seriam os processos operacionais e de gestão que permitem que o valor seja entregue de forma que seja possível repeti-los e aumentá-los em escala. Exemplos de processos-chave seriam tarefas como: treinamento, desenvolvimento, produção, orçamento, planejamento de vendas e serviço, podendo incluir também regras, métricas e normas da companhia. Na figura 4, a representação do modelo de Johnson *et al* (2008).

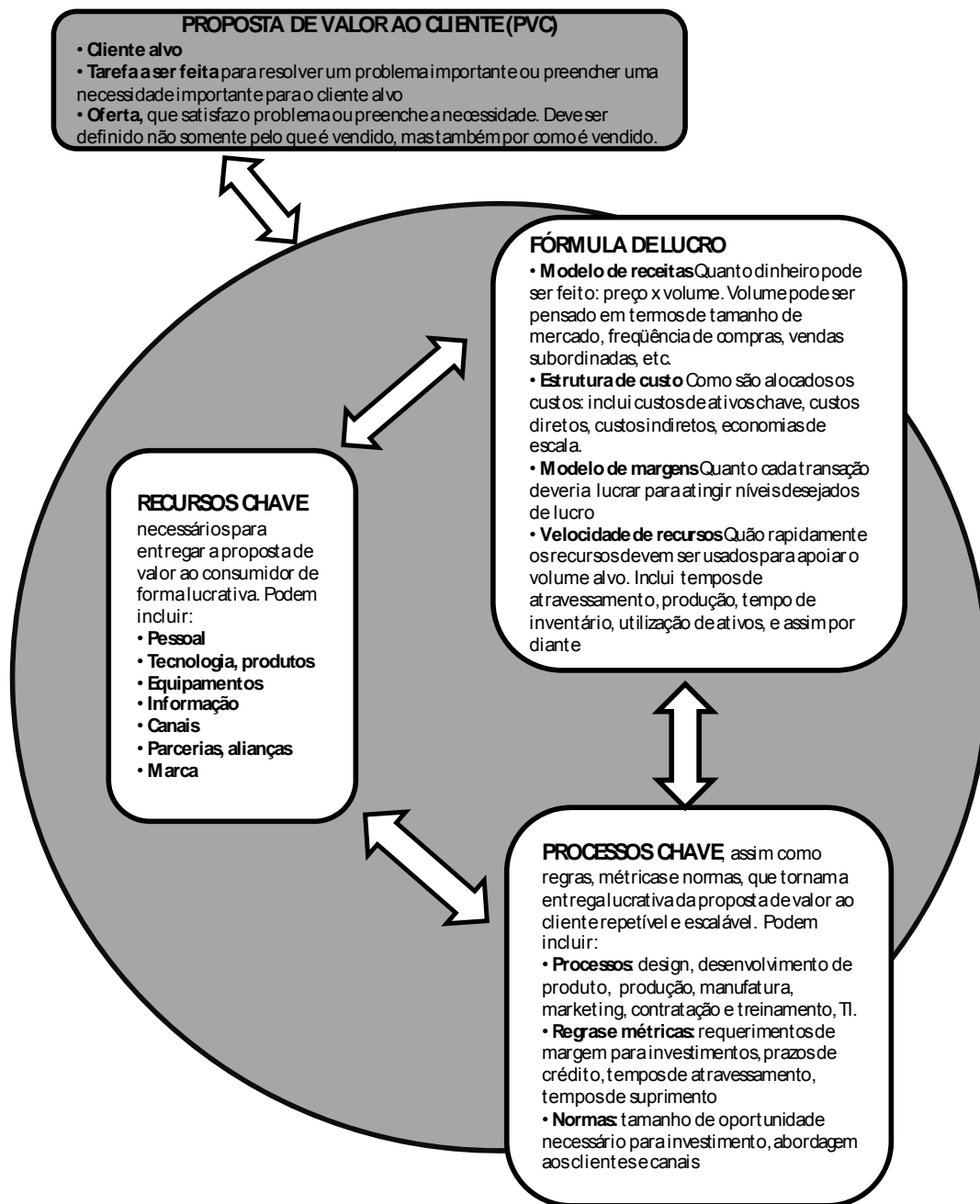


Figura 4: Representação de modelo de negócio segundo Johnson *et al* (2008)

Fonte: Johnson *et al* (2008)

É interessante perceber no modelo de Johnson *et al* (2008) a preocupação com alguns elementos não incluídos por outros autores. O destaque para o modelo de margens, por exemplo, é interessante para esta dissertação na medida em que a digitalização da música permite reduzir custos de produção, ao mesmo tempo em que permite replicar arquivos a custo (quase) zero. A loja virtual iTunes, por exemplo, causou grande impacto na indústria ao fixar o preço suas canções em US\$ 0.99, adotando uma política de margens reduzidas para canções, compensada pelas margens altas

nas vendas de tocadores digitais (iPods e afins). Assim, trata-se de um componente bastante relevante a considerar na análise do modelo de negócio das gravadoras, e por isto será aproveitado.

3.1.5.3. Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2009)

A tese de Osterwalder (2004) é fruto de uma ampla revisão sobre o tema, e tem o intuito de apresentar uma ontologia em modelos de negócio, ou seja, um modelo de referência que sirva como um guia genérico para construção e análise de modelos de negócio. Seu trabalho foi desenvolvido e aprofundado nos anos seguintes, especialmente em Osterwalder e Pigneur (2009). Neste novo trabalho, a principal contribuição é a do entendimento do modelo de negócio como uma ferramenta facilitadora para a discussão sobre a lógica dos negócios da empresa. Segundo eles, esta ferramenta deve ser discutida constantemente na empresa, de modo a gerar melhor compreensão dos funcionários sobre o modelo de negócio de sua empresa e também a modificá-lo constantemente, a partir de novas idéias.

Com base em Osterwalder (2004), Osterwalder e Pigneur (2009) apontam os seguintes componentes (ou “blocos”) de um modelo de negócio:

1. Proposta de valor – Segundo os autores, a proposta de valor é uma visão geral de da carteira de produtos e serviços que a empresa oferece e que são valorizados pelos consumidores. Ou seja, qual seria a motivação do cliente em consumir os produtos da empresa em troca do valor que ele pode oferecer.
2. Segmentos de consumidores – São os clientes para os quais a empresa deseja oferecer sua proposta de valor. Podem ser considerados de acordo com diversas classificações, como idade, sexo, classe social, etc.
3. Canais – São os meios de contatar e entregar a proposta de valor aos clientes alvo. Entre os meios mais comuns de contato estão os veículos de mídia como jornais, revistas, televisão, *blogs* e *sites*. Em relação à entrega, depende da natureza da proposta de valor. Para bens físicos, estaríamos nos referindo a lojas, serviços de entrega e revendedores. Para bens intangíveis, a entrega pode também ser feita por telefone, internet ou outros veículos alternativos.
4. Relacionamento com o cliente – Descrição do tipo de relação mantida entre empresa e clientes. Entrariam neste bloco questões relativas ao pré e pós-

vendas, de forma a analisar a proximidade entre empresa e cliente, e também a imagem e valor da marca frente seu público-alvo.

5. Recursos-chave – Descreve os principais recursos utilizados pela empresa para possibilitar a criação de valor e a forma como estão alocados. Considera questões como capacitações e conhecimento organizacional como pertencentes ao âmbito dos recursos da empresa.
6. Atividades-chave – Descreve o arranjo de atividades necessárias para criar valor para o cliente. Principais processos e tarefas são discutidos, de forma a analisar o modo de produção da empresa.
7. Parcerias-chave – Relacionado à participação de outras empresas no processo de criação de valor. A presença da empresa em redes (de todos os tipos) é analisada neste item, assim como seu relacionamento com fornecedores.
8. Estrutura de custos – Representação monetária das atividades da empresa. Qual modelo de gerenciamento de custos a empresa utiliza e como questões contábeis são tratadas.
9. Fluxos de receitas – Descreve o modo como a empresa ganha dinheiro, considerando as diversas fontes de renda relacionadas a diferentes propostas de valor.

A figura 5 ilustra o modelo de Osterwalder e Pigneur (2009), que contém espaços em branco para facilitar o preenchimento de cada um dos blocos em uma discussão.

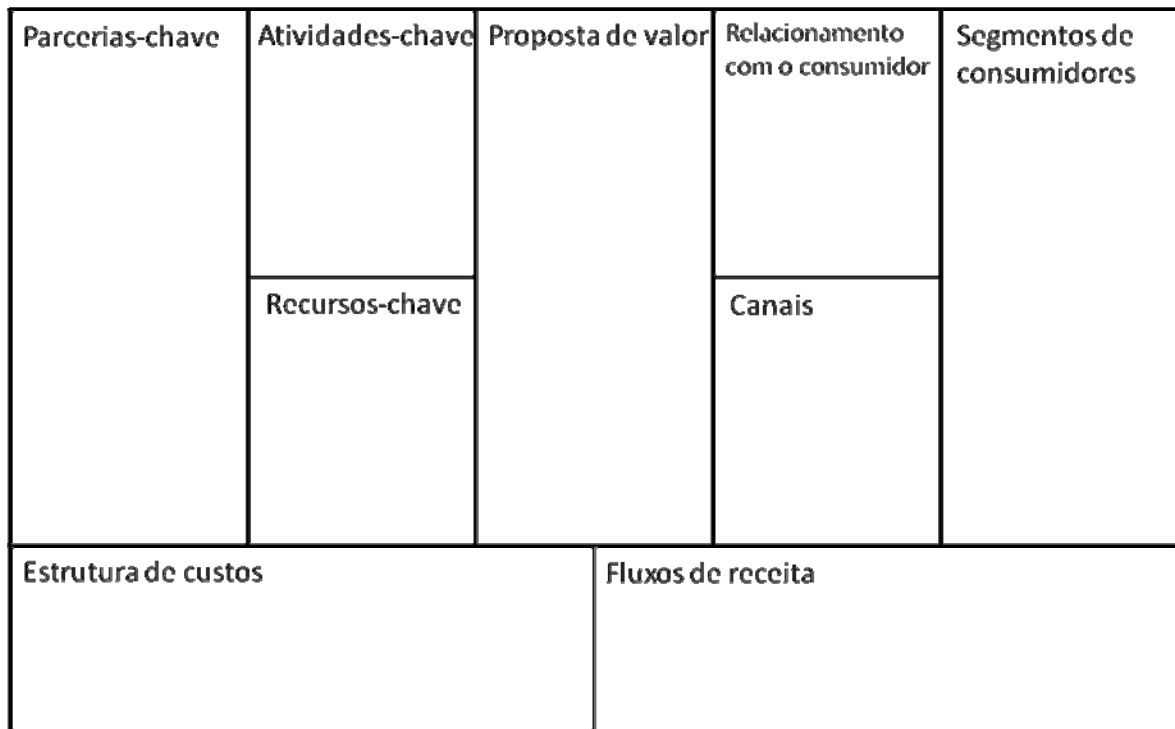


Figura 5: Representação de modelo de negócio segundo Osterwalder e Pigneur (2009)

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2009)

É importante perceber no modelo que há correlação entre os elementos de um modelo de negócio. Esta correlação é demonstrada em Osterwalder (2004) por setas entre os componentes, mas isto não é considerado em Osterwalder e Pigneur (2009). Em Osterwalder (2004), fica claro que há algum tipo de dependência entre os blocos, indicando que alguns componentes provêm informações a outros. Por exemplo, percebe-se que fluxos de receita, estrutura de custos, recursos-chave, atividades-chave e rede de parcerias compõem os dados de entrada para as propostas de valor da empresa, que por sua vez servem de apoio para decisões relativas aos blocos restantes.

Assim como para Johnson *et al* (2008) e para Christensen *et al* (2009), a proposta de valor é o elemento central deste modelo. Ela centraliza as relações entre blocos, e por isto merece especial atenção. Mudanças na proposta de valor são geralmente significativas e perceptíveis para os consumidores. É, portanto, o elemento que possui maior risco associado a mudanças. Entretanto, modificar o modelo de negócio de uma organização significa modificar não apenas suas propostas de valor, mas todos os

blocos, de forma a deixar o modelo coeso. Em relação à discussão de valor, o estudo de Amit e Zott (2001), mostrado a seguir, contribui para este trabalho.

3.1.5.4. Amit e Zott (2001)

Para Amit e Zott (2001, p. 494), “um modelo de negócio descreve o conteúdo, a estrutura e a governança de transações projetadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócio”.

Seu trabalho incorpora a questão da importância da estrutura de transações no modelo de negócio das firmas. A estrutura de transações estaria relacionada com a flexibilidade, adaptabilidade e possibilidades de evolução e expansão das transações reais da firma.

Os autores adotam uma perspectiva da criação de valor, na qual a inserção da empresa em redes de relacionamentos diversas auxilia a explicar as fontes de valor acumuladas na empresa. São destacadas quatro dimensões entendidas como fontes de criação de valor em um modelo de negócio: Novidade, Fidelização, Complementaridade e Eficiência.

Neste sentido, à medida que o número de atores presentes nas redes da empresa cresce, a governança das transações da empresa se torna um tópico importante a discutir. Redes com muitos participantes tornam complexa a compreensão da contribuição de cada ator no processo de criação de valor. Isto é particularmente relevante ao considerarmos as possibilidades de formação de redes e comunidades pela internet, na qual diversos atores contribuem de maneiras diferentes na formação do valor da rede.

Por esta lógica, a geração de valor não seria privilégio da firma, mas de todos os atores participantes de sua rede de relacionamentos. O valor total gerado através de um modelo de negócio é igual a soma de todos os valores apropriados por todos os participantes de suas transações (AMIT e ZOTT, 2001).

A figura 6 ilustra as quatro dimensões da criação de valor apresentadas pelos autores.



Figura 6: Dimensões da criação de valor segundo Amit e Zott (2001)

Fonte: Amit e Zott (2001)

Para Amit e Zott (2001), a dimensão de Novidade está relacionada à inovação na estrutura de transações, especialmente no contexto dos negócios eletrônicos, bastante abordados em seu estudo. A inovação nas estruturas de transação seria subsidiada pela Eficiência da empresa em relação à criação de valor. Esta Eficiência teria diversas conseqüências, relacionadas à diminuição dos custos de transação. Custos de transação reduzidos possibilitam economias de escala, velocidade e simetria nas informações, etc., que incrementam o valor total gerado pela rede.

Em relação à complementaridades, os autores tratam esta dimensão como geradora de valor na medida em que elas possibilitam a promoção do produto principal no mercado. Para Brandenburger e Nalebuff (1996), um cliente dá mais valor para seu produto quando ele tem o produto de outro ator do que quando ele tem apenas o seu produto. A discussão estaria relacionada com a Visão Baseada em Recursos (VBR), já que considera os complementares como ativos estratégicos para a criação de valor (AMIT e SCHOEMAKER, 1993 *apud* REIS, 2004).

Já a dimensão de Fidelização é entendida pelos autores como relacionada à criação de valor a partir dos mecanismos de retenção de consumidores, como os custos de troca, de naturezas diversas (contratos, programas de fidelidade, custos de busca, etc)³⁰.

O foco nas questões de criação de valor que Amit e Zott (2001) propõem se aplica muito bem às questões em pauta para a indústria fonográfica. Enquanto a Eficiência na indústria tende a aumentar (menores custos com a digitalização, velocidade nas transações, etc.), novas estruturas de transação têm surgido (Novidade – redes, comunidades de fãs interagindo de novas formas com os artistas), potencializadas pela Complementaridade das novas mídias (consumo de música em diversos formatos), que desafiam as gravadoras a agregar valor às canções de diferentes formas para conseguir Fidelizar o cliente e gerar lucro com ele.

O trabalho de Amit e Zott (2001) influenciou bastante o de Reis et al (2003) e o de Reis (2004) em relação a importância dada às transações e à criação de valor. Como veremos a seguir, a proposta de modelo de negócio genérico de Reis (2004) inclui estas questões e as desenvolve.

3.1.5.5. Reis *et al* (2003) e Reis (2004)

A contribuição de Reis *et al* (2003) está ligada ao trabalho de Amit e Zott (2001) no sentido de enfatizar a estrutura de transações no modelo de negócio. Sua definição para modelo de negócio diz que este se refere à estrutura e lógica das transações que cercam a operação de um empreendimento, e a forma como este empreendimento em particular se posiciona no mercado. A estrutura de transações também incluiria a lógica (o mecanismo ou o modelo) pela qual as transações são regidas. Em sua opinião, a estrutura de transações influencia a flexibilidade, a adaptabilidade e as possibilidades de evolução e expansão das transações reais.

No entendimento de Reis *et al* (2003), o modelo de negócio tem componentes genéricos (passíveis de replicação para diversas firmas) e específicos (próprios da

³⁰ Esta dimensão é detalhada em: SHAPIRO, C. e VARIAN, H. R., 1999, **A Economia da Informação – Como os Princípios Econômicos se Aplicam à Era da Internet**. 1 ed. Rio de Janeiro, Editora Campus.

firma). Nos componentes genéricos, insere-se a relação da empresa com fornecedores e clientes, sob a regência da estrutura de transações. Nos componentes específicos, detalha-se a base de recursos e capacitações da empresa, sua posição em custos e proposta de valor. Os componentes específicos (ou singulares) estariam ainda relacionados ao posicionamento competitivo da companhia.

Um aspecto interessante no trabalho de Reis *et al* (2003, p.3) é que:

“(...) vários modelos de negócio genéricos podem conviver em uma mesma indústria, particularmente em sua fase nascente. Indústrias maduras, entretanto, tenderão a mostrar apenas um ou dois modelos genéricos, aqueles que “desencantaram”, bem sucedidos, do processo competitivo concreto vivido”

O trabalho de Reis (2004) avança em relação ao de Reis *et al* (2003) no sentido de incorporar o papel dos agentes complementares no quadro conceitual de modelo de negócio e aplicá-lo na indústria de televisão. Estes agentes complementares são de grande relevância para o caso em questão e estariam presentes tanto na ponta dos fornecedores como na ponta dos clientes.

O modelo de Reis (2004) pode ser visto na figura 7:

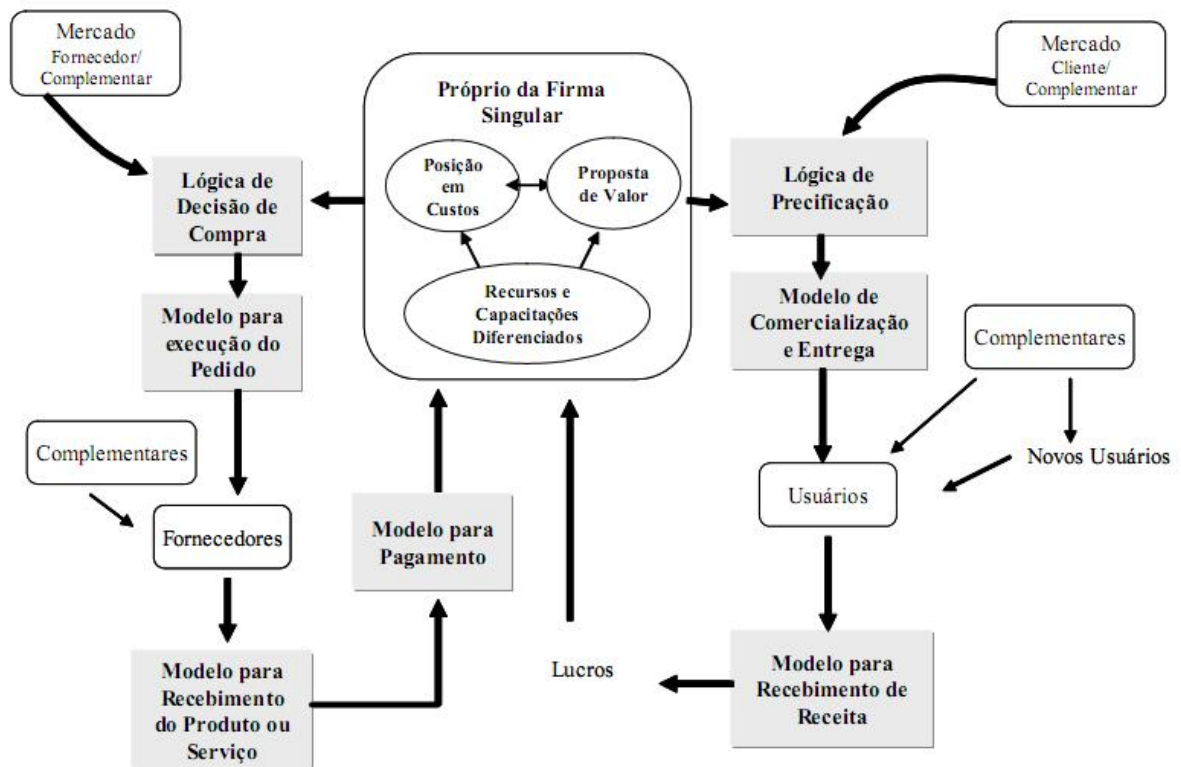


Figura 7: Modelo de negócio genérico de Reis (2004)

Fonte: Reis (2004)

O modelo detalha tanto as transações dirigidas aos fornecedores (e seus complementares) quanto as transações relacionadas aos clientes (e seus complementares). Do lado dos fornecedores, destaca-se a lógica para decisão de compra, o modelo para execução de pedido e os modelos de recebimento e pagamento dos produtos/serviços. Do lado dos clientes, são abordadas as questões relativas à lógica de precificação, ao modelo de comercialização e entrega e ao modelo de recebimento da receita proveniente de suas vendas. Todos estes elementos têm relações de dependência com o modelo de negócio específico da empresa, ou seja, com os atributos que a diferenciam enquanto empresa singular.

Assim, os trabalhos de Reis *et al* (2003) e Reis (2004) contribuem a esta dissertação principalmente em dois pontos: o destaque para as transações e o papel dos complementares em um modelo de negócio. Estes pontos serão considerados na análise do modelo de negócio das gravadoras.

3.1.6. *Construção do quadro conceitual de análise*

Como destacado por Taran *et al* (2009), ao realizar uma revisão do conceito de modelo de negócio, é possível perceber inconsistências entre os diversos autores, o que dificulta a construção de uma visão única (ou ao menos amplamente aceita).

Contudo, durante a revisão foi possível constatar certa convergência, tanto nas definições como nas classificações e componentes de um modelo de negócio. A pertinência de um componente relativo à proposta de valor, por exemplo, foi explicitada por diversos autores, assim como a preocupação com o modo de recebimento de receitas ou a estrutura de apoio para a criação de valor. Contudo, a composição dos quadros conceituais propostos por estes autores (individualmente) não parece suficiente para explicar o negócio das gravadoras. Em cada quadro destacado há elementos não considerados que parecem importantes para o caso em estudo. Isto significa que basear a análise dos modelos de negócio das gravadoras em apenas um destes quadros conceituais tornaria a análise incompleta.

Como veremos adiante, historicamente no modelo de negócio das gravadoras, a questão de apropriação de valor se mostrou bastante presente, pois os direitos autorais das canções são o mecanismo que permite recompensar tanto os artistas como as gravadoras. A lógica de apropriação está ligada ao regime de apropriabilidade descrito por Teece (1986), que o define da seguinte forma: “Um regime de apropriabilidade se refere aos fatores ambientais, excluindo a estrutura do mercado e da firma, que regem a habilidade do inovador para capturar os lucros gerados por uma inovação” (TEECE 1986, p.287).

O papel dos complementares é outra questão pouco incluída na discussão de modelos de negócio, mas com grande impacto para as gravadoras. O consumo de canções sofre grande influência do consumo de outros produtos, como concertos, notícias, tocadores de música, etc. Isto impacta diretamente na forma como os negócios das gravadoras são conduzidos, devendo ser considerados em sua análise.

Além destes dois pontos principais, alguns componentes como a Lógica de precificação e margens e as formas de transação entre consumidor e empresa são elementos que só aparecem em alguns trabalhos selecionados na literatura, mas também são importantes nesta indústria. Exemplos disso são a adoção da precificação por faixas musicais nas lojas virtuais (em oposição à precificação por álbum adotada pelas gravadoras quando em relação aos CDs) e a relação cada vez mais direta entre

gravadoras, artistas e consumidores, utilizando a internet como canal de relacionamento.

Assim, a necessidade de complementação dos quadros conceituais propostos na literatura apontou para o desenvolvimento de um novo quadro, que atendesse aos objetivos desta dissertação. Para a construção do novo quadro, foi aproveitado o formato do quadro proposto por Osterwalder e Pigneur (2009), pois foi entendido como o mais completo dentre os analisados na literatura. Dentre as características preservadas, pode-se citar a lógica de cadeia pela qual os autores relacionam os componentes e a manutenção da proposta de valor como elemento central.

O quadro de Osterwalder e Pigneur (2009) foi então adaptado e redesenhado, passando a considerar elementos como: o papel dos complementares (destacado no trabalho de Reis, 2004 e em Amit e Zott, 2001), a lógica de precificação e margens (presente no trabalho de Reis, 2004 e Johnson *et al*, 2008, respectivamente), a lógica de apropriação (presente em Teece, 1986, e na definição do conceito em Osterwalder e Pigneur (2009), porém não incluída como um componente) e as transações (presentes no trabalho de Reis, 2004 e Amit e Zott, 2001).

Diversos componentes propostos em Osterwalder e Pigneur (2009) foram mantidos, como: “parcerias-chave”, “estrutura de custos”, “proposta de valor”, “relacionamento com o consumidor”, “canais”, “segmentos de consumidores” e “fluxos de receita” (apesar de alguns terem tido seus nomes modificados, como se percebe na figura 8). Outros componentes foram fundidos (“atividades-chave” e “recursos-chave” em “Estrutura Interna”) e novos componentes foram adicionados (Complementares, Transações, Lógica de Apropriação, Lógica de precificação e margens e Formas de transação).

A figura 8 ilustra as adaptações feitas no quadro de Osterwalder e Pigneur (2009) de modo a renomear, fundir e acrescentar componentes. A partir destas adaptações foi possível reorganizar os novos componentes em um quadro conceitual novo (apresentado na figura 9), que é utilizado nesta dissertação para descrever e analisar os modelos de negócio das gravadoras ao longo de sua história.

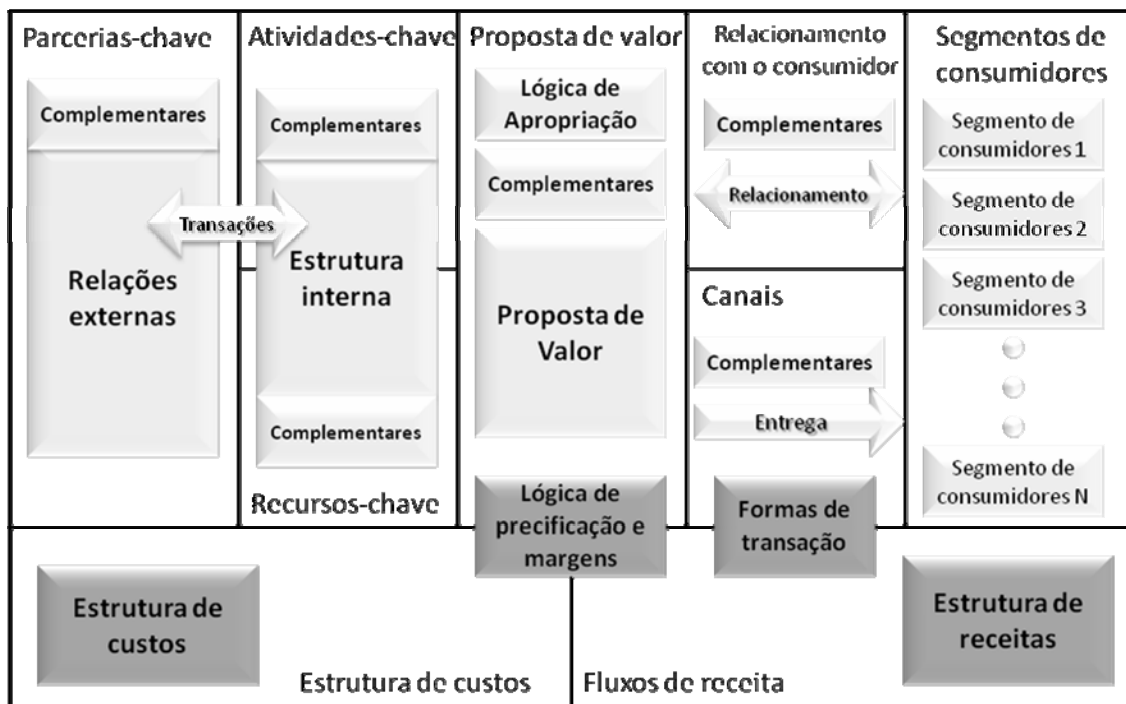


Figura 8: Adaptações no quadro conceitual de Osterwalder e Pigneur (2009)

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

Ao analisar a figura 8, é importante notar que alguns dos novos componentes **acrescentam** discussões aos componentes propostos por Osterwalder e Pigneur (2009), como a Lógica de Apropriação e os Complementares em relação à Proposta de Valor, enquanto outros **sintetizam e unem** dois componentes (como a Estrutura Interna em relação às atividades-chave e aos recursos-chave), e outros ainda dizem respeito a questões que **envolvem mais de um componente** (como a Lógica de precificação e margens, que se relaciona tanto com a proposta de valor como com a estrutura de custos e os fluxos de receita).

Assim, os componentes foram reorganizados e deram origem ao quadro conceitual a ser utilizado nesta dissertação, apresentado pela figura 9.

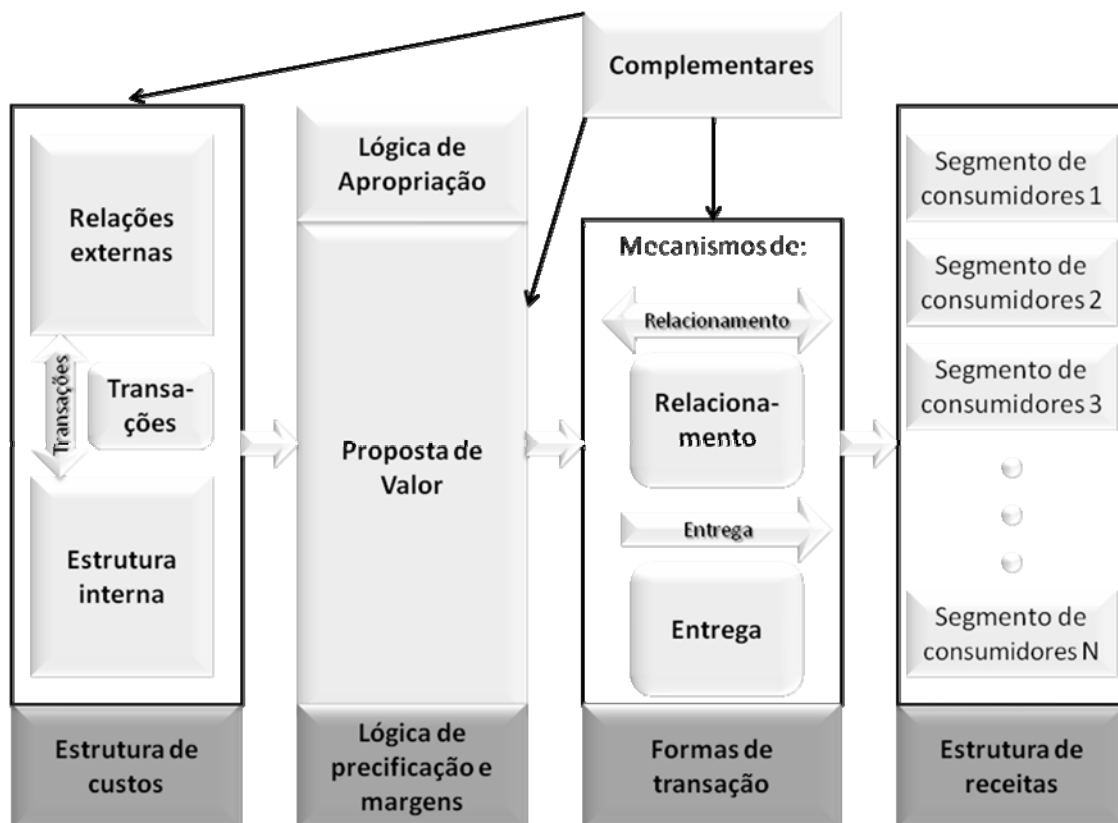


Figura 9: Quadro conceitual de análise

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

O quadro conceitual de análise proposto aqui tem como objetivo enriquecer tanto o trabalho de Osterwalder e Pigneur (2009) como o de outros autores destacados nesta dissertação. Ele se mostra mais apropriado para discutir as questões de negócios das gravadoras e da indústria fonográfica em geral, mas não se limita a elas. Durante a construção do quadro tentou-se manter uma estrutura genérica, que permitisse sua aplicação em outros tipos de empresas e indústrias. Nos próximos itens, os componentes deste quadro serão detalhados.

3.1.6.1. Detalhamento do quadro conceitual de análise

A partir da figura 9, são destacados abaixo os componentes do quadro conceitual de análise e suas respectivas importâncias e origem na literatura selecionada.

- Estrutura Interna e Relações Externas

Os componentes “Estrutura Interna” e “Relações Externas” compreendem os elementos necessários para que a empresa construa e agregue valor ao produto ou serviço que oferece.

A Estrutura Interna descreve os elementos que possibilitem que a empresa utilize seus recursos (pessoas, tecnologia, ativos, equipamentos, etc.) e capacitações para realizar processos de criação/agregação de valor. A importância deste elemento pode ser percebida na VBR (Visão Baseada em Recursos), assim como os complementares a eles (AMIT e SCHOEMAKER, 1993, *apud* REIS, 2004). O foco da VBR no que é interno à firma destaca que rendimentos excepcionais fluem de ativos únicos, específicos da firma, que não podem ser imediatamente replicados (Proença, 1999 *apud* Reis, 2004).

Já as relações externas se referem às fontes de criação de valor fora dos limites da empresa, como a participação dos principais fornecedores, colaboradores, investidores e parceiros na criação/agregação de valor. Segundo Osterwalder e Pigneur (2009) estas relações externas podem ser firmadas com o intuito de otimização e economia de escala, de redução de risco e incerteza ou para adquirir recursos e atividades específicas.

Os componentes “Estrutura Interna” e “Relações Externas” possuem um elemento conector, Transações, que detalha os tipos de transação envolvidos entre as duas partes, como contratos, parcerias, etc. Estas transações são entendidas por Reis (2004) e Amit e Zott (2001) como relevantes para definir o tipo de relação entre empresa e seus parceiros (ou fornecedores, colaboradores, etc.).

- Estrutura de Custos

A estrutura de custos é um componente ligado tanto à Estrutura Interna quanto às Relações Externas. É onde se mostram as questões relacionadas aos gastos destinados à criação e manutenção da proposta de valor criada pela empresa. Para Williamson (1975 *apud* Reis, 2004), a eficiência nas transações seria uma importante fonte de valor, considerando que ela está normalmente relacionada a redução de custos. Para Osterwalder e Pigneur (2009), os modelos de negócio podem ser direcionados pelos custos (tentando manter a estrutura mais enxuta possível para oferecer propostas de valor de baixo preço) ou pelo valor (oferecendo produtos e serviços de alto valor agregado).

A Estrutura de Custos é destinada a descrever principalmente os custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo. Para os objetivos desta dissertação, apenas os dois primeiros são efetivamente relevantes. Estes custos devem ser estruturados no modelo de modo consistente com os componentes “Lógica de precificação e margens”, “Formas de Transação” e “Modelo de Receitas”, de tal forma que o negócio se mostre economicamente viável e sustentável, o que no trabalho de Christensen *et al* (2009) e de Johnson *et al* (2008) é referido como fórmula de lucro.

- Lógica de Apropriação

A Lógica de Apropriação se refere ao regime de apropriabilidade proposto por Teece (1986) e descreve os mecanismos existentes no meio ou adotados pela empresa para assegurar que as receitas do negócio sejam devidamente entregues a quem criou e agregou valor no processo de construção da Proposta de Valor. Ela pode estar ligada à posse estratégica de um bem, a contratos de exclusividade, a conhecimentos específicos para realizar tarefas, dentre outros. “Caso a Lógica de Apropriação seja forte, isto significa que o inovador conta com uma proteção, seja ela legal ou não, eficaz ou que a natureza da inovação é tal que não permite que os imitadores tenham acesso às informações relevantes para a imitação” (TOYAMA, 2006. p.31). No caso das gravadoras e dos artistas, esta proteção tem sido historicamente representada pelos direitos autorais garantidos por lei, que hoje em dia estão em ampla discussão, dados os altos níveis de falsificação de mídias e de trocas não autorizadas de arquivos musicais.

- Proposta de Valor

A Proposta de Valor é possivelmente o componente mais destacado nos estudos de modelos de negócios. Como destacam Christensen *et al* (2009), está relacionada aos problemas e necessidades que os consumidores desejam ver solucionados ou satisfeitos. Neste componente, o foco não é nos produtos e serviços oferecidos, mas sim no que os torna atrativos para os consumidores. Descreve-se a oferta da empresa e as motivações que levam o consumidor a adquiri-la. Para Osterwalder e Pigneur (2009), aspectos importantes a considerar na Proposta de Valor são: o grau de novidade, o desempenho e a personalização que a proposta pode apresentar. Entende-se aqui a Proposta de Valor como o componente mais destacado do modelo, na medida em que a maioria dos componentes está diretamente ligada a ela. Isto que

significa que modificar um modelo de negócio quase sempre significará repensar as questões relativas à Proposta de Valor.

- Lógica de precificação e margens

A Lógica de precificação e margens é adicionada a este quadro conceitual a partir das contribuições de Reis (2004), Johnson *et al* (2008) e Christensen *et al* (2009). Detalha os mecanismos utilizados no negócio para estipular o preço dos produtos e serviços comercializados. Destaca a relação entre risco e retorno adotada pela empresa e como o produto ou serviço é cobrado ao consumidor. Considerando que nem sempre a precificação de produtos é feita apenas com base em seu custo de produção, a Lógica de precificação e margens deve ser um componente diretamente relacionado à Proposta de Valor, pois seu principal dado de entrada é (em geral) a percepção de valor do cliente sobre os produtos e serviços oferecidos. Afuah e Tucci (2001) citam algumas formas de precificação: menu ou preço fixo (vendedor define o preço); barganha um-a-um (negociação para determinar o preço "justo" para o comprador); leilão (disputa pela melhor oferta); leilão reverso (comprador propõe um preço e o vendedor decide se o aceita ou o rejeita); e o escambo (troca de produtos ou serviços). No caso das gravadoras, a precificação utilizada é historicamente o preço fixo de canções em álbuns, mas como veremos adiante, há novas formas de precificação surgindo nos últimos anos.

- Complementares

O componente relativo aos Complementares do negócio se refere aos elementos que elevam a percepção de valor do cliente ou reduzem o custo sobre os produtos e serviços da empresa. Como entendido por Amit e Zott (2001), podem ser melhorias na criação e agregação de valor, produtos/serviços que complementam a utilização das ofertas ou facilitadores na entrega e relacionamento com o cliente.

Já a visão de complementaridade de Bradenburger e Nalebuff (1996) é proveniente da teoria dos jogos aplicada à realidade empresarial, na qual a competição e a cooperação são elementos necessários e desejáveis para a empresa. Assim, a idéia do negócio ser encarado como um jogo entre clientes, fornecedores, competidores e complementares permite entender a empresa como pertencente a uma rede de valor, na qual estes quatro grupos são vitais para o curso dos negócios. Os complementares podem estar relacionados aos produtos oferecidos ao mercado, como aos

mecanismos de entrega ou mesmo aos colaboradores da empresa (que segundo a teoria dos jogos, em outros momentos podem ser encarados como competidores).

- Relacionamento e Entrega

Os mecanismos de Relacionamento e Entrega são os conectores responsáveis pela interação entre empresa e consumidores. Descrevem a os meios pelos quais a empresa mantém contato com o mercado e os canais utilizados para entregar os produtos e serviços aos consumidores. Para Osterwalder e Pigneur (2009), a os canais de entrega podem ser próprios ou de parceiros, diretos ou indiretos. Para eles, a dificuldade está em encontrar o equilíbrio entre diferentes tipos de canais, para integrá-los de modo a satisfazer o cliente e maximizar as receitas. Quanto ao relacionamento, é possível destacar diversos modos de contato entre empresa e cliente, que podem coexistir, como: assistência pessoal (dedicada ou não), *self-service*, serviços automatizados, comunidades e co-criação (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2009).

- Formas de Transação

As Formas de Transação descrevem o modo como o negócio entre empresa e consumidor é concluído e pago. Ele pode ser indireto, quando há um agente intermediário para a conclusão do negócio ou direto quando não há intermediários. Normalmente, nas transações indiretas os intermediários são os varejistas, que controlam diversos canais de distribuição. Já as transações diretas acontecem quando a empresa é a própria varejista, possui canais de distribuição próprios ou se trata de um contrato no qual não há necessidade de entrega de produtos. As formas de transação estariam também associadas a lógica de fidelização do negócio. Segundo Amit e Zott (2001), a fidelização envolve custos de troca e externalidades de rede positivas, estando relacionados a diversos tipos de aprisionamento entre consumidor e empresa. Para Shapiro e Varian (1999, *apud* Reis 2004) estes tipos de aprisionamento podem ser: compromissos contratuais; compras de bens duráveis; treinamento em marca específica; informação e banco de dados; fornecedores especializados; custos de busca; programas de lealdade.

- Segmento de Consumidores

O componente dos Segmentos de Consumidores descreve o mercado que é atendido pela Proposta de Valor da empresa. Para Taran *et al* (2009), consiste dos clientes-alvo da proposta de valor da empresa. Para Osterwalder e Pigneur (2009), há diferentes

tipos de segmentos de consumidores: mercados de massa (grande grupo de clientes, com necessidades semelhantes), mercados de nicho (pequeno grupo de clientes, com necessidades específicas, especializadas), mercados segmentados (divisão dos clientes por grupos, com diferentes características), mercados diversificados (diferentes propostas de valor para diferentes grupos de clientes) e mercados multilaterais (diferentes grupos de clientes, que negociam entre si).

É importante notar que cada segmento de consumidores pode ser associado a diferentes propostas de valor, requerendo diferentes mecanismos de Relacionamento e Entrega ou diferentes Formas de Transação. Além disto, a Lógica de precificação e margens também pode ser destacada para diferentes clientes, gerando diferentes tipos de receita.

- Estrutura de Receitas

A Estrutura de Receitas descreve os diferentes fluxos econômicos pelos quais a empresa é recompensada por seus negócios. Taran *et al* (2009) entendem que é o componente que responde à pergunta: Como nós ganhamos dinheiro? Contudo, cada Segmento de Consumidores pode recompensar a empresa com diferentes formas de receita, sejam elas financeiras ou não. Para Osterwalder e Pigneur (2009), as receitas podem vir de vendas de ativos, taxas de utilização, assinaturas, aluguéis ou licenciamentos, mas é importante atentar para as formas não financeiras, que geram dinheiro de forma indireta para a firma, como valorização da marca, reputação, etc. Assim, a principal questão neste componente é detalhar quais são as receitas recebidas e suas respectivas importâncias.

3.1.6.2. Equação Econômica

Com base na proposta de Johnson *et al* (2008), que considera o componente “fórmula de lucro”, o quadro conceitual desenvolvido nesta dissertação destaca a relevância de um componente semelhante. É interessante notar que a Estrutura de Custos, a Lógica de precificação e margens, as Formas de Transação e a Estrutura de Receitas podem ser consideradas em conjunto, de forma a descrever sinteticamente a parte econômica do modelo de negócio de uma empresa. Este conjunto será chamado aqui de **Equação Econômica** do negócio, dado que não está apenas relacionado a como o modelo lucra, mas sim como o ele se sustenta do ponto de vista econômico, isto é, como os fluxos de entrada e de saída de capital são projetados.

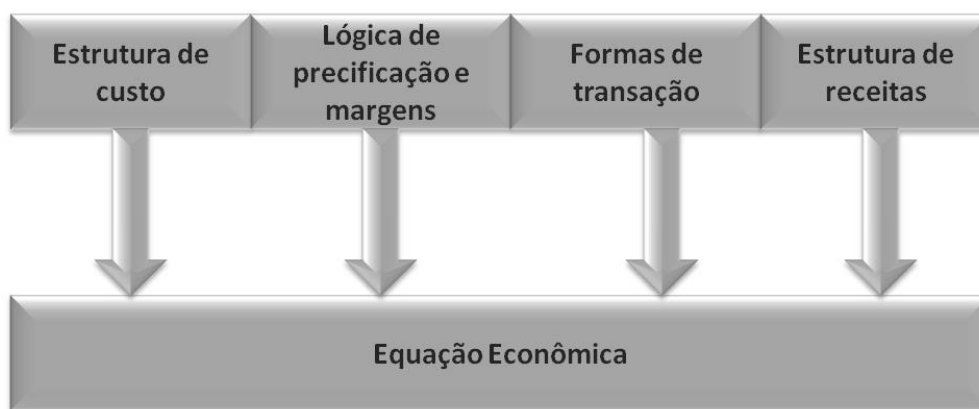


Figura 10: Composição da Equação Econômica

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

Após a construção e o detalhamento do quadro conceitual em modelo de negócio, destaca-se que este será utilizado como ferramenta de análise para descrever a estrutura dos negócios das gravadoras ao longo da história da indústria fonográfica e para analisar os modelos emergentes nos últimos anos.

3.2. Inovações sustentadoras e disruptivas

Esta seção é dedicada a incluir a discussão de inovações disruptivas e sustentadoras na análise da indústria fonográfica (e conseqüentemente das gravadoras). Esta discussão contribui ao objetivo desta dissertação ao destacar que a dinâmica dos mercados pode, muitas vezes, ser afetada por inovações que mudem radicalmente o modo de consumo. Isto pode gerar a necessidade de mudança nos modelos de negócios das empresas e mudar drasticamente a estrutura do mercado, muitas vezes levando grandes titulares do setor à falência.

No capítulo que apresenta o histórico da indústria fonográfica, perceberemos que houve muitas transformações neste mercado. O surgimento das máquinas *coin-in-slot*, das emissoras de rádio, dos discos de vinil, fitas cassete, CDs e arquivos virtuais são exemplos de inovações nesta indústria, que modificaram a estrutura do mercado de diferentes formas. Estas mudanças são analisadas por Knopper (2009) como inovações na indústria, que em sua maioria foram mal compreendidas pelas gravadoras, o que resultou em crises ao longo de sua história.

Esta seção apresenta a teoria de inovações disruptivas e sustentadoras, destacando o método de análise proposto por Christensen e Raynor (2003) para classificar inovações em disruptivas ou sustentadoras (no caso de inovações disruptivas, o método ainda as classifica como de baixo ou de novo mercado). Isto será útil para compreender a natureza das transformações ocorridas na indústria fonográfica.

3.2.1. Inovação e dinâmica nos mercados capitalistas

Schumpeter (1942) pode ser considerado um dos grandes trabalhos no campo de inovação. Ao discutir a dinâmica do sistema capitalista, o autor destaca que mudanças na estrutura dos mercados são inerentes à evolução do sistema. Em sua visão, ele considera que as transformações nas indústrias não são fruto apenas de fatores externos (como guerras, revoluções, etc.), mas sim de um processo chamado por ele de “destruição criativa”, que seria como um motor que revoluciona a estrutura econômica das indústrias, a partir de dentro. Assim, a principal fonte de inovação nas indústrias seria atribuída à competição, e conseqüentemente, às próprias empresas, para garantir sua sobrevivência.

Em respeito à adaptação das empresas em ambientes dinâmicos, Clemente e Caulliraux (2007) explicam que:

Para sobreviver e obter sucesso neste cenário, uma organização precisa desenvolver a capacidade de entender a dinâmica do ambiente a sua volta e não só ser capaz de se adaptar a este, como desenvolver novos modelos de negócio, novas propostas de valor, com composições de novos produtos e serviços, novas técnicas de operação, novos modelos organizacionais e abordagens gerenciais. Neste sentido, a capacidade de gerar inovações deixa de ser um atributo de diferenciação para ser um requisito mínimo de sobrevivência no mercado.

A pesquisa de Christensen (1997) questiona quais são as circunstâncias que levam grandes firmas a manter seu domínio sobre o mercado e também as que levam as grandes firmas a perder a batalha para outras firmas (muitas vezes de pequeno porte ou entrantes no mercado). Estas circunstâncias estariam, segundo ele, relacionadas

ao fato de que as grandes empresas, já estabelecidas em posição de liderança de mercado, tendem a balancear mal os investimentos em desenvolvimento de tecnologias, dando mais importância às tecnologias sustentadoras do que a tecnologias disruptivas.

Isto aconteceria porque as inovações sustentadoras têm a característica de apresentar melhores resultados em curto prazo e de incorrer em menores riscos do que as inovações disruptivas. Esta ânsia por resultados rápidos e aversão a riscos seria motivada pelos interesses de curto prazo dos acionistas, que requerem crescimento constante da empresa com risco reduzido. Entretanto, para Christensen e Raynor (2003), combinar crescimentos constantes com riscos pequenos ao longo dos anos é um privilégio de pouquíssimas empresas, e mesmo as que conseguem não estão alheias a momentos de dificuldades.

Christensen e Raynor (2003) percebem que as grandes transformações nas indústrias não são ditadas por inovações sustentadoras, mas por inovações disruptivas. Os autores argumentam que após o negócio principal da empresa atingir sua maturidade, a busca por novos negócios tende a envolver riscos elevados, isto é, desenvolvimento de novos produtos ou reformulação dos mesmos. Isto quer dizer que, para empresas com negócios maduros, é vital antecipar: as novas fontes de lucro da indústria; os novos direcionadores de vantagem competitiva; as possíveis mudanças de estrutura da indústria; o papel de novas empresas (entrantes); e os ativos ou processos a terceirizar quando (e se) a mudança acontecer.

3.2.2. Tecnologias de sustentação e de disrupção

Christensen e Raynor (2003) entendem como tecnologias de sustentação, aquelas destinadas a melhorar o desempenho dos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do produto da empresa. Estas tecnologias podem ser incrementais ou descontínuas, e tendem a acompanhar um equivalente incremento no preço do produto. Tendem, portanto, a atender os clientes mais lucrativos dos mercados dominantes, dispostos a pagar pela melhoria. Em geral, os atributos melhorados estão relacionados à durabilidade, agilidade, dimensões ou eficiência do produto. Em relação ao impacto sobre o modelo de negócio da empresa, costumam melhorar ou preservar as margens de lucro, mediante a exploração dos processos e da estrutura de custos existentes e por meio do melhor aproveitamento das atuais vantagens competitivas.

Já as tecnologias disruptivas não buscam oferecer produtos com desempenho superior aos atuais. Na realidade, elas buscam oferecer novas formas de uso, que a princípio não afetam as empresas titulares do setor. Contudo, elas são capazes de criar novos mercados ou mesmo de remodelar mercados já existentes. Para Danneels (2004), tecnologias disruptivas são capazes de mudar as bases da competição ao mudar as métricas de desempenho pelas quais as firmas competem. Anthony *et al* (2008) entendem as inovações disruptivas como as principais alavancas para o crescimento das empresas. Elas seriam importantes para preencher “buracos” no crescimento e surpreender continuamente o mercado. É comum que este tipo de inovação seja lançado por pequenas ou novas empresas no mercado, mais dispostas a apostar para superar as titulares.

O sucesso destas tecnologias costuma surpreender as empresas titulares porque em um primeiro momento não competem pelo mesmo mercado. Operando por métricas e estruturas diferentes, as empresas que lançam a disrupção passam em seguida, a competir pelo mesmo mercado das titulares. Quando isto acontece, a reação das titulares torna-se difícil devido às diferenças em sua estrutura e a seus comprometimentos. Esta perda de mercado pode se tornar permanente e gerar a reconfiguração do mercado, com novas empresas passando a dominá-lo.

Quando lançadas, as inovações disruptivas costumam oferecer desempenhos pouco abaixo das necessidades dos clientes e, portanto, não parecem configurar uma ameaça para as grandes empresas, já que atuam em mercados pouco ou nada explorados pelas titulares. Contudo, este baixo desempenho costuma ser acompanhado de preços também baixos, o que consegue aos poucos conquistar aqueles clientes que se sentem “sobre ofertados” pelo produto líder, isto é, que não enxergam valor adicional em suas novas funcionalidades (utilizam apenas as funções básicas).

O apoio destes clientes gera então a possibilidade de desenvolver o produto disruptivo, que com uma nova abordagem, consegue adentrar no mercado do produto líder e conquistar seus clientes. Este é o momento em que a empresa titular normalmente percebe a ameaça e ensaia sua reação. Contra disrupções de novo mercado (explicadas adiante), é comum que as titulares ignorem o ataque, ao passo que contra disrupções de baixo mercado (explicadas adiante), a tendência é “fugir” do ataque, ou seja, abandonar a fatia de mercado atacada (o que acaba “encurrando” a empresa líder com o tempo). Desta forma, o produto antes líder acaba por entrar em declínio, já que as inovações que antes o sustentavam não são mais eficazes.

Para contra-atacar de forma eficaz, a empresa titular precisa em geral modificar rapidamente (e muitas vezes, drasticamente) seu modelo de negócio para acompanhar o crescimento do novo produto, o que não acontece com muita frequência. Christensen *et al* (2009) destacam a importância do modelo de negócio da empresa acompanhar as inovações disruptivas. Inovar no modelo de negócio consiste em realizar mudanças que gerem novas propostas de valor para a empresa. Para isto, é necessário entender bem a tarefa que os consumidores tentam realizar.

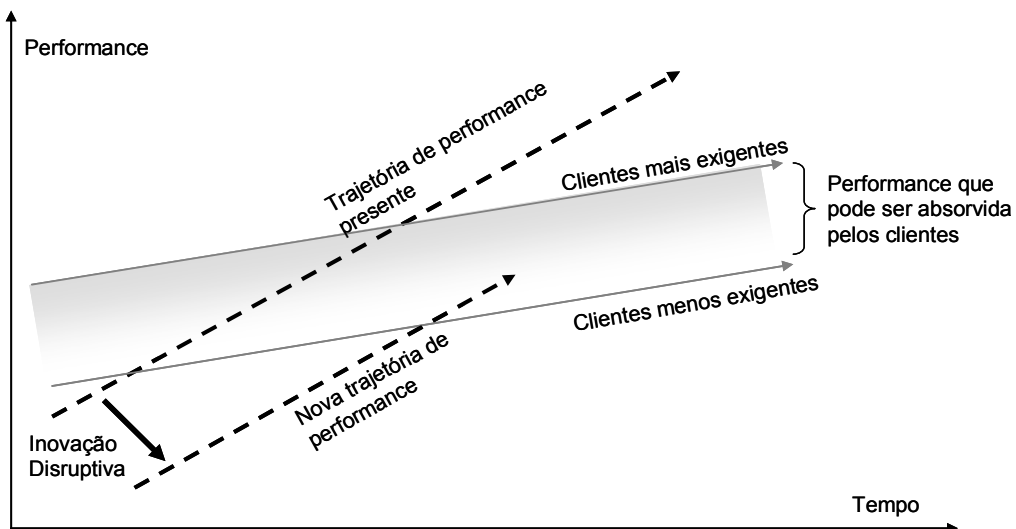


Figura 11 – Trajetória de inovações sustentadoras e disruptivas

Fonte: Christensen e Raynor, 2003

A figura 11 ilustra a evolução das inovações disruptivas e sustentadoras. As linhas contínuas representam a trajetória da necessidade do cliente, levando em conta um leque considerável de consumidores do mesmo produto e seu nível de exigência quanto aos atributos do produto. A linha pontilhada superior representa o caminho percorrido por um produto e sua tendência natural de evolução, sendo aperfeiçoado ao longo do tempo. Ao entrar no mercado, ele atinge primeiramente os consumidores menos exigentes, se aperfeiçoa, conquista consumidores mais exigentes, até o ponto em que as mudanças introduzidas já não causam impacto. Neste ponto, os consumidores não percebem ou não dão mais valor às novas funcionalidades, perdendo às vezes o interesse pelo produto, pois normalmente as melhorias vêm acompanhadas de maiores preços. Esta é a trajetória clássica das inovações sustentadora.

Já a linha pontilhada inferior mostra o rumo de um produto disruptivo, em especial de baixo mercado. No começo de sua atuação, ele é consumido por clientes que procuram um produto mais barato, com apenas as funcionalidades básicas necessárias para seu funcionamento. Esses consumidores são, em maioria, aqueles que enxergam o produto líder de mercado como “bom demais”, e procuram assim um produto mais “direto” e mais barato, mesmo que com pior desempenho. À medida que este produto consegue recursos para se desenvolver, ele entra no mercado principal e começa a concorrer com o produto líder, que no momento está sobrevalorizado pela empresa, além de possuir uma proposta de valor diferente do entrante.

As inovações disruptivas podem ser de dois tipos, segundo Christensen e Raynor (2003): de novo mercado ou de baixo mercado. A figura 12 ilustra estes tipos de inovação disruptiva.

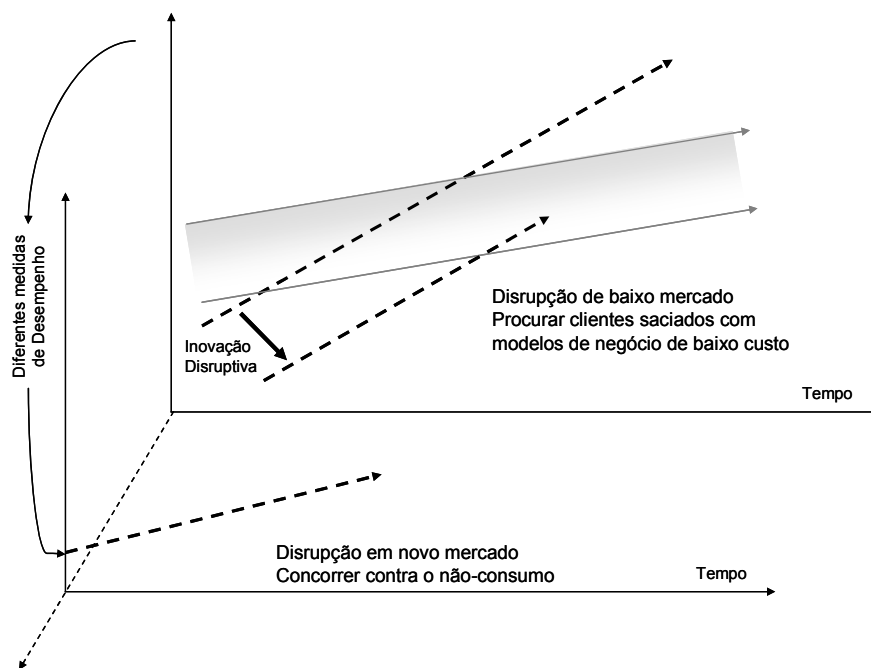


Figura 12 – Inovações disruptivas de novo mercado e de baixo mercado

Fonte: Christensen e Raynor, 2003

As inovações disruptivas de novo mercado são aquelas destinadas a conquistar os consumidores que por algum motivo, não consomem o produto líder. Dentre as razões para o não consumo, pode-se citar falta de dinheiro, equipamento ou habilidades para comprar e usar o produto. Assim, os produtos disruptivos de novo mercado costumam

trazer baixo desempenho nos atributos “tradicionais”, mas melhoria do desempenho em novos atributos (tipicamente simplicidade e conveniência). Para a empresa, isto representa preços unitários mais baixos com volume de produção menor (num primeiro momento), assim como uma margem bruta unitária menor (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003).

Segundo Daneels (2006), nestes casos falta às empresas titulares a habilidade para servir novos mercados. Para ele, ainda que estas empresas não tenham planos de competir nestes novos mercados servidos pelas novas tecnologias, é importante monitorá-los para compreender se o que está acontecendo pode as impactar.

3.2.3. Método de análise

O método de análise utilizado para classificar as inovações na indústria fonográfica em tecnologias de disrupção (baixo ou novo mercado) ou de sustentação será o apresentado por Christensen e Raynor (2003). Para os autores, uma inovação poderá ser considerada disruptiva de novo mercado se responder positivamente ao menos a uma das seguintes perguntas:

- Fatia considerável da população não tem dinheiro, equipamentos ou habilidades para ter ou usar o produto por conta própria e, em consequência, não utiliza o produto de modo algum ou precisa pagar a alguém com mais recursos para manejá-lo em seu lugar?
- Para usar o produto, os clientes precisam dirigir-se a locais inconvenientes ou centralizados?

Já as inovações de baixo mercado são aquelas que atendem a clientes com necessidades mais básicas do produto, ou seja, consumidores saciados (ou mais do que satisfeitos), do segmento inferior do mercado dominante. Estes clientes não enxergam valor ou não estão dispostos a pagar pelo produto líder porque este produto é “bom demais” para seu uso (portanto mais caro do que elas gostariam que fosse). Assim, a disrupção de baixo mercado ocorre quando é possível criar produtos menos sofisticados (mas ainda assim com bom desempenho nos atributos “tradicionais”).

Para a empresa, isto significa a adoção de uma nova abordagem operacional ou financeira (ou ambas), o que pode significar uma nova combinação de margem bruta mais baixa e giro mais alto de ativos, capaz de gerar retornos atraentes a preços mais baixos (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003).

Para os autores, uma inovação poderá ser considerada disruptiva de baixo mercado se responder positivamente as duas seguintes perguntas:

- No baixo mercado, existem clientes que gostariam de comprar produtos menos sofisticados, mas com bom desempenho, se pudessem adquiri-los a preços mais baixos?
- Temos condições de criar um modelo de negócio que gere lucros atraentes, a preços com desconto, de modo a conquistar esses clientes saciados do baixo mercado?

Para classificar as inovações, Christensen e Raynor (2003) propõem que se teste primeiramente se ela se encaixa como disruptiva de novo mercado ou baixo mercado. No caso de assemelhar a um destes grupos, há ainda um novo teste, que é responder à pergunta:

- A inovação é disruptiva para todos os titulares significativos do setor?

Em caso de resposta positiva, a inovação poderá definitivamente ser considerada como disruptiva. Caso contrário, os autores afirmam que ela provavelmente será uma inovação sustentadora.

Assim, este método de análise facilitará o entendimento da natureza das inovações ocorridas na indústria fonográfica ao longo de sua história. Em especial, ajudará a compreender se as ações tomadas pelas gravadoras em cada uma das épocas do desenvolvimento da indústria foram coerentes e adequadas às transformações ocorridas.

4. HISTÓRICO DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA - EUA

Neste capítulo, é apresentado um breve histórico do surgimento e evolução da indústria fonográfica nos EUA. São destacadas as principais transformações ao longo de sua existência e a evolução do mercado fonográfico, com foco nas gravadoras. Esta descrição é interessante para localizar historicamente os marcos na indústria e traçar paralelos com a situação atual, de forma a contextualizar o leitor com o mercado fonográfico, desde seu início. Devido à maior facilidade de encontro de dados históricos de vendas nos EUA do que no continente europeu ou em menores mercados (como o Brasil), optou-se por focar a descrição do capítulo nos EUA, visto que o país compôs o maior mercado de música do mundo desde o início da indústria e que as maiores gravadoras do mundo estiveram historicamente presentes ou de alguma forma ligadas aos EUA. Desta forma, entende-se esta revisão como suficiente para promover a compreensão da evolução histórica da indústria fonográfica como um todo, mesmo porque as grandes gravadoras americanas estiveram e estão presentes tanto no Brasil como em outros países.

A descrição é dividida em épocas, as quais contêm apontamentos sobre dados de mercado, fatos históricos, tecnologias e modelos de negócio das gravadoras, utilizando o quadro conceitual de análise. Isto permite realizar uma contextualização sobre a origem das questões apresentadas no próximo capítulo, dedicado à atualidade da indústria (a partir de 1999)

4.1. Introdução

A história da indústria fonográfica começou há mais de um século. Muitas companhias participaram deste mercado. Diversas foram à falência, poucas prosperaram. As que continuam até hoje fazem parte de uma longa história de crises e reerguimentos, influenciados pela evolução da tecnologia, pela situação econômica mundial e pelas parcerias estabelecidas entre gravadoras e diversas empresas. É interessante notar que certas questões presentes há décadas atrás são semelhantes àquelas presentes hoje em dia, o que reforça a importância de revisar a história desta indústria.

4.2. Do fonógrafo à primeira crise (1877 a 1920)

Apesar de alguns autores (VIVEIRO e NAKANO, 2008; AGUIAR JR. *et al*, 2008) considerarem como marco inicial da história da indústria fonográfica a invenção do fonógrafo por parte de Thomas Edison em 1877³¹, há quem indique (TSCHMUCK, 2006) que a simples invenção desta tecnologia não viria a configurar de fato o nascimento de uma indústria. Isto aconteceria apenas após Chichester Bell (primo de Alexander Graham Bell), Charles Sumner Tainter e Emile Berliner inventarem o gramofone em 1886 e conseguirem investimentos de Jesse H. Lippincott em 1888³². Lippincott acabou por investir em ambos os projetos (fonógrafo e gramofone), criando em 1889 duas empresas para distribuição destes produtos, a North American Phonographic Company (direcionada a Thomas Edison e ao fonógrafo) e a Columbia Phonographic Company (ligada a Bell, Tainter, Berliner e ao gramofone) (TSCHMUCK, 2006).

O Gramofone®, na realidade, era um tipo de fonógrafo, uma marca de patenteada por Emile Berliner em 1888, na Alemanha (o que inclusive gerou acusações de plágio, por Edison). A diferença entre o tocador de Berliner e o de Edison era basicamente a mídia que utilizavam, já que sua aparência era semelhante. Enquanto o de Berliner utilizava discos planos com ranhuras (base de zinco coberto com cera de abelha), o de Edison utilizava cilindros de bronze.

Dada esta semelhança, certa confusão na nomenclatura popular dos aparelhos surgiu. Na Europa, passou-se a utilizar o termo gramofone genericamente (referindo-se a qualquer tocador), mas nos EUA, o termo adotado foi fonógrafo, que é o correto, pois Gramofone é apenas o nome de uma marca³³. Mesmo depois dos cilindros serem extintos, junto com o tocador inventado por Edison, a confusão continuou. Surgiu inclusive o termo vitrola, que nada mais é do que um sinônimo para o fonógrafo que toca discos.

³¹ Patenteado no ano seguinte, nos EUA, Reino Unido e Canadá.

³² Ambas invenções baseavam-se no fonógrafo de Léon Scott, primeira máquina capaz de gravar sons (1857). Não houve parceria com Edison no desenvolvimento do gramofone, pois Edison considerava o gramofone um plágio de seu fonógrafo (Tschmuck, 2006).

³³ Assim como os brasileiros chamam usualmente as cópias de documentos de Xerox, que na verdade é apenas o nome de uma marca.

Em 1889, a tecnologia de discos passou a utilizar vulcanite (borracha dura), e em 1897 passou a usar termoplástico. Em 1902 surgiu o disco de goma-laca, que permitia gravação de cinco minutos em cada um de seus lados. O número de rotações nos tocadores também foi modificado ao longo dos anos (78 RPM para 45 e 33 $\frac{1}{3}$ RPM)³⁴.

Até 1889, os aparelhos praticamente não eram utilizados com fins de entretenimento, mas sim para aplicações em escritórios governamentais e tribunais. Eram alugados (a taxas de US\$40 a US\$60 por ano) basicamente para a gravação e reprodução de discursos e de chamadas telefônicas. Em 1889, contudo, a Pacific Phonograph Company, dona dos direitos de distribuição de ambos os aparelhos na parte oeste dos EUA, adicionou nos aparelhos um mecanismo de colocação de moedas nas máquinas para vendê-las aos bares da região. O novo produto, chamado de “máquina *coin-in-slot*” (antecessor das atuais *jukeboxes*), fez grande sucesso e tornou a indústria lucrativa ao reposicionar o mercado para a área de entretenimento (TSCHMUCK, 2006).

Com a introdução de máquinas *coin-in-slot*, o modelo de negócios das gravadoras foi praticamente todo reformulado. As figuras 13 e 14 ilustram os modelos de negócio predominantes nas gravadoras neste período, diferenciando o modelo voltado ao uso empresarial (entre 1877 e 1889) e o modelo voltado ao entretenimento (entre 1889 e 1920).

³⁴ Mais sobre a história dos discos em: <http://memory.loc.gov/ammem/edhtml/edcyldr.html>, acessado em setembro de 2009

1877-1889

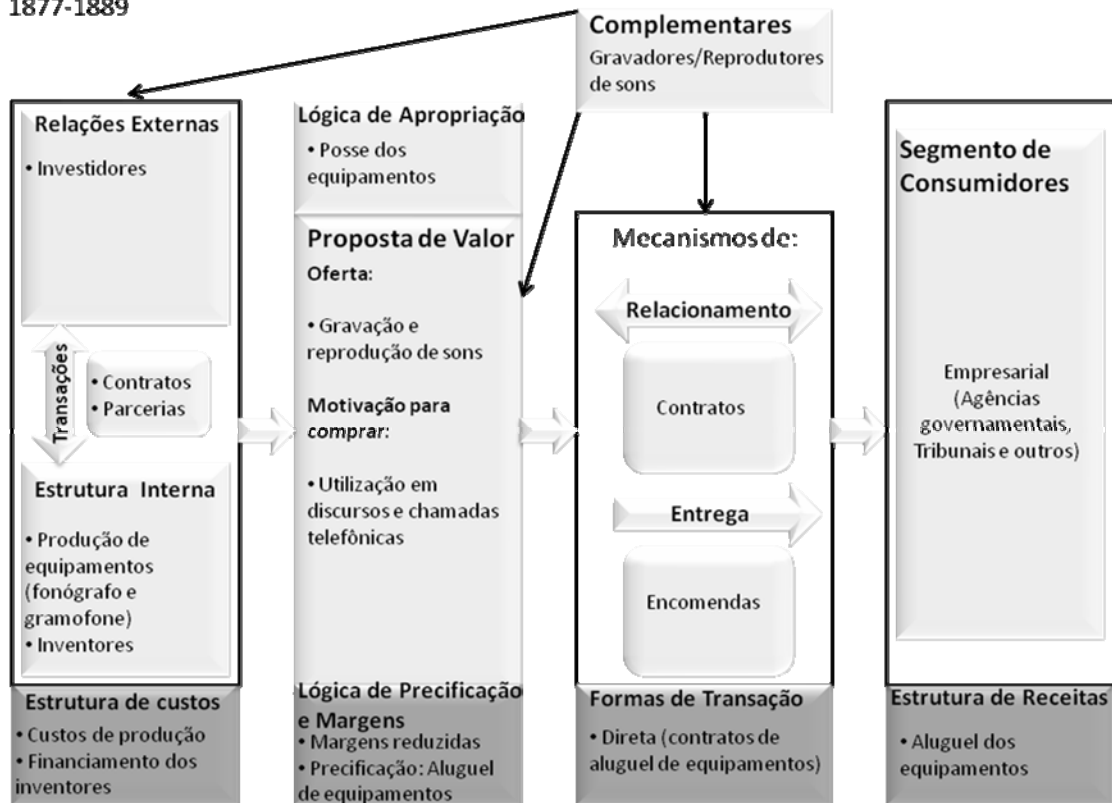


Figura 13: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1877 e 1889

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

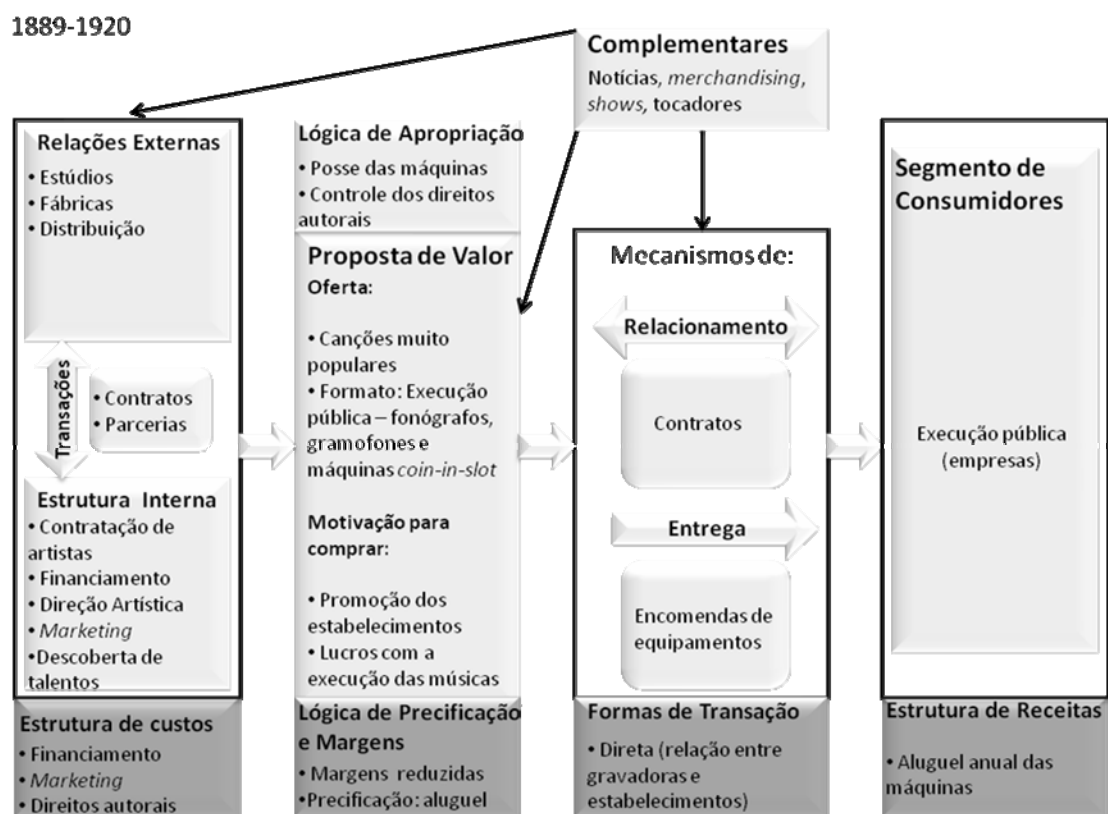


Figura 14: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1889 e 1920

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

Percebe-se grande diferença entre estes dois modelos. A principal diferença está na Proposta de Valor. Enquanto o modelo de 1877-1889 era voltado para finalidades empresariais, o modelo que surgiu em 1899 se voltou para um mercado que se mostrou muito mais lucrativo, o de entretenimento. Assim, as gravadoras passaram a fazer parte deste ramo, o qual propiciou o desenvolvimento da indústria fonográfica.

Outra diferença importante no modelo são as Relações Externas. Produtores, editores e artistas passaram a fazer parte do processo de criação de valor das gravadoras, o que possibilitou que grande repertório fosse composto e comercializado por meio de discos. Estes atores externos eram em geral contratados pelas gravadoras (muitas vezes com exclusividade), o que garantia a apropriação de valor de suas canções.

Os Complementares presentes no modelo de 1889-1920 eram basicamente as notícias, a venda de *merchandising* e os shows realizados pelos artistas. De modo

geral, não havia apropriação de valor das receitas destes complementares para as gravadoras, pois eles eram produzidos por empresas de outros setores.

Assim, a Lógica de Apropriação, que era anteriormente relacionada apenas à posse dos equipamentos de gravação e reprodução (fonógrafo e gramofone), passou também a considerar os direitos autorais sobre as músicas. Isto possibilitou nova fonte de receita, proveniente da execução pública das músicas nas máquinas *coin-in-slot*.

A Estrutura de Receitas das gravadoras era baseada no aluguel destas máquinas aos estabelecimentos comerciais, feito por meio de contratos. Para os estabelecimentos, o lucro era proveniente do aumento no volume de circulação de clientes e da execução das músicas, que eram tocadas mediante pagamento unitário ao estabelecimento (inserção de uma moeda na máquina).

A Forma de Transação era direta neste modelo, entre gravadoras e estabelecimentos comerciais. Importante notar que o Segmento de Consumidores das gravadoras eram estes estabelecimentos, enquanto os fãs de músicas eram apenas considerados indiretamente, pois constituíam na realidade os consumidores dos estabelecimentos.

A Estrutura Interna das gravadoras também foi modificada. Passou a acumular mais tarefas, como o financiamento dos projetos de artistas, com conseqüente gravação, promoção e distribuição do material. Isto era feito em grande parte nas próprias gravadoras, o que mostra o alto nível de integração vertical nestas empresas. Para isto, eram necessários grandes investimentos com níveis altos de risco, relacionados à aceitação dos artistas no mercado.

Analisando esta mudança pela ótica de inovações disruptivas e sustentadoras, percebe-se que a adoção do mecanismo de *coin-in-slot* nos tocadores de músicas pode ser considerada como uma disrupção de novo mercado na indústria fonográfica já que este mecanismo permitiu que as canções das gravadoras atingissem uma fatia da população que não tinha dinheiro ou equipamentos para tal, tendo assim que se dirigir a locais inconvenientes ou centralizados.

Além da grande reformulação na lógica de fazer negócios (nova Proposta de Valor, novas formas de cobrança, parcerias, etc.), é possível especular que as máquinas *coin-in-slot* tenham sido as causadoras da falência de uma das duas grandes companhias fonográficas da época, a North American Phonographic Company, pois seu modelo de negócios foi mantido inalterado, baseando-se apenas no aluguel de fonógrafos para escritórios. Já a Columbia Phonographic Company, reformulou seu

modelo e prosperou. Isto gerou uma reformulação na estrutura de mercado fonográfico, pois a entrada no mercado de entretenimento fez surgir diversas novas companhias nesta indústria.

A partir daí, a competição entre gravadoras passou a acontecer na esfera de repertório musical. Diversos estilos musicais surgiram no início do século XX, pois a produção musical foi intensamente incentivada. Isto gerou um *boom* na indústria até a década de 1920. Neste período, as empresas se expandiram e dezenas de novas gravadoras surgiram, algumas inclusive internacionalizando-se. Enquanto em 1913 havia apenas três gravadoras no mercado dos EUA, em 1916 este número já era de 73 companhias (GELATT 1955, *apud* TSCHMUCK, 2006).

4.3. A era do rádio (1920-1945)

A expansão do mercado foi freada pela Primeira Guerra Mundial, e apesar de um ensaio de retomada no crescimento em 1921, nos doze anos seguintes o mercado reduziu-se drasticamente, de 109 milhões em 1921 a apenas 6 milhões de dólares em 1934 nos EUA. A recessão setorial foi motivada pela demora em absorver novas tecnologias de gravação elétrica, pela competição com as emissoras de rádio e, em seguida, pela crise econômica de 1929 (TSCHMUCK, 2006).

O surgimento do rádio pode ser considerado como um marco na história da indústria fonográfica, pois este possibilitou uma nova e potente forma de distribuição da música para o mercado. Contudo, como destaca Lannes (2009), até que fossem feitos acordos de parceria entre gravadoras e emissoras, estas eram concorrentes entre si, pois as transmissões atuavam como produtos substitutos, o que diminuiu a demanda de discos. Todavia, a complementaridade do rádio junto aos outros formatos de música (discos, concertos, apresentações, etc.) permitia aumento de consumo de música, ainda que as gravadoras não conseguissem se apropriar dos lucros relativos ao consumo pelo rádio.

As gravadoras demoraram a enxergar as rádios como possíveis aliadas e agregadoras de valor para seus produtos. A caracterização das empresas de rádio como competidoras no mercado fez as gravadoras entrarem numa batalha por mercado que resultou em muitas perdas, potencializadas pela crise econômica de 1929.

A hesitação das gravadoras em utilizar o potencial do rádio em seu modelo de negócio é descrita no trecho abaixo:

Os dois líderes de mercado da indústria fonográfica nos EUA reagiram à difusão da transmissão primeiramente com ignorância, em seguida com raiva. Ao invés de enxergar e usar a importante função promocional da transmissão para vendas de música, a diretoria encarou as rádios como competidoras perigosas para o fonógrafo (TSCHMUCK, 2006, p. 46).

Ironicamente, a retomada do crescimento a partir de 1935, aconteceu justamente quando começou a parceria entre as gravadoras e as empresas de rádio. Os acordos com as rádios previam a cobrança de tarifas em relação às músicas tocadas, normalmente em troca de exclusividade para transmitir as canções. Isto permitiu reerguer as gravadoras, que fizeram a indústria voltar a crescer, ainda que a Segunda Guerra Mundial estivesse em curso (TSCHMUCK, 2006).

Para as gravadoras *majors*, a adoção de estilos musicais como o *jazz* e o *blues* na década de 1930 em seu repertório também pode ser considerada uma importante força para sua recuperação, já que o rompimento com a estética musical vigente nas décadas anteriores foi bem aceito pelos consumidores. Apesar de serem estilos bastante populares em algumas cidades, foram adotados pelas gravadoras somente após praticamente um quarto de século de existência. (TSCHMUCK, 2006).

O gráfico 7 ilustra a evolução nas vendas de músicas gravadas entre 1921 e 1945.



Gráfico 7: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1921 e 1945 (US\$ milhões)

Fonte: Gronow e Saunio (1998) *apud* Tschmuck (2006 p. 44)

Com a crise, a maioria das pequenas gravadoras faliu, e apenas as grandes gravadoras se mantiveram operantes. Assim, o modelo de negócio predominante neste mercado durante 1920 e 1945 foi justamente o das *majors* (grandes gravadoras). Este modelo está representado na figura 15.

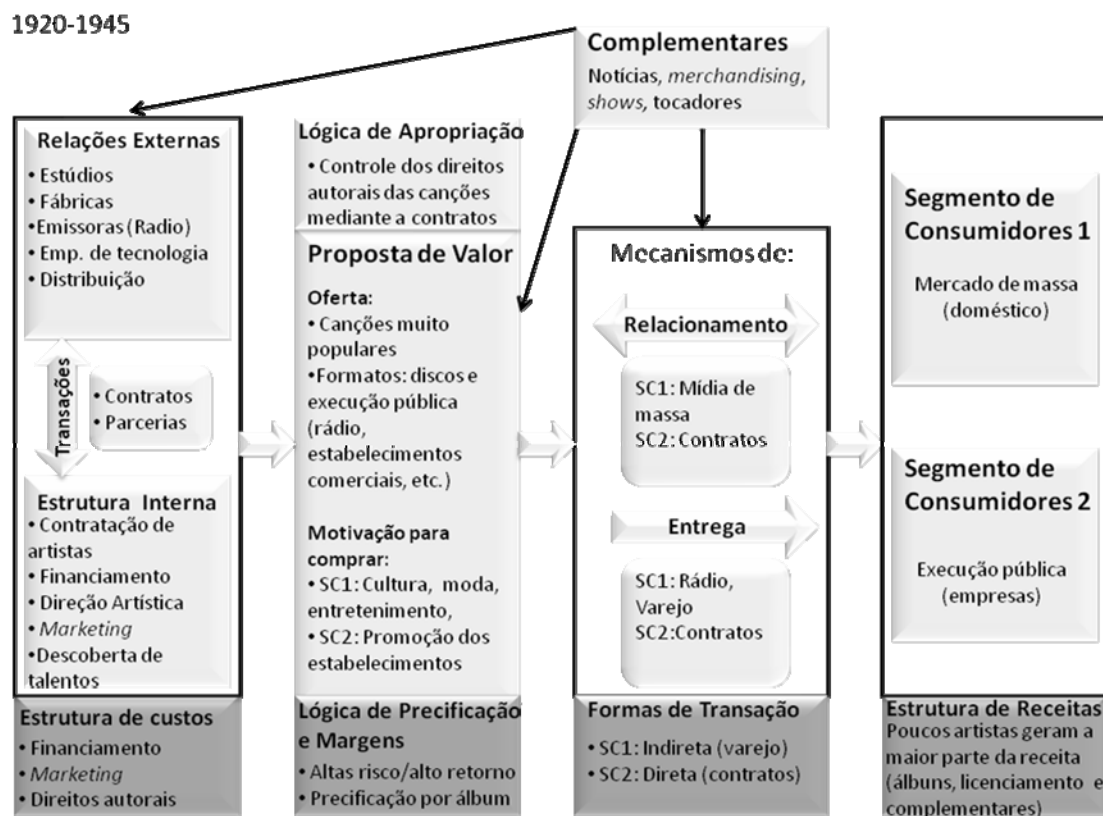


Figura 15: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1920 e 1945

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação³⁵

A grande diferença deste modelo de negócio em relação ao da época anterior é a presença das emissoras de rádio enquanto parceiras (após 1935), que possibilitou a ampliação dos canais de divulgação e distribuição das músicas produzidas e gravadas pelas gravadoras. O papel das emissoras de rádio passou a ser fundamental para a Proposta de Valor, entrega receitas das gravadoras.

O surgimento do rádio permitiu também a exploração do mercado doméstico de música. Diferentemente da época anterior, quando praticamente apenas os estabelecimentos comerciais possuíam tocadores de músicas, entre 1920 e 1945 houve a popularização nas vendas de tocadores de rádio domésticos, o que permitiu o consumo de música de um novo segmento, o mercado de massa. Na realidade, este mercado já consumia músicas, porém sob outras circunstâncias (em estabelecimentos comerciais). O consumo doméstico, contudo, requeria outros mecanismos de Relacionamento e Entrega, Formas de Transação e gerava diferente tipo de receita

³⁵ Legenda: SC=Segmento de Consumidores

para as gravadoras, podendo portanto ser considerado como um diferente segmento de mercado.

Apesar de extremamente importante, pode-se dizer que o surgimento do rádio não desencadeou uma reformulação total no modelo de negócio das gravadoras entre 1920 e 1945. Os únicos componentes modificados foram a Proposta de Valor (novo formato de consumo), nos Mecanismos de Entrega (transmissão pelo rádio) e nas Relações Externas (parceria com as emissoras). Assim, esta tecnologia foi utilizada principalmente de forma a complementar em seus modelos de negócio. Embora a crise tenha causado muitas falências, demissões e mudanças, a estrutura da indústria não foi muito alterada. As grandes empresas se mantiveram em seus postos e a maior parte das falências foi das pequenas gravadoras, o que manteve a estrutura de concentração e organização do mercado semelhante à de décadas anteriores. Isto permite caracterizar a tecnologia do rádio como sustentadora para a indústria fonográfica, embora tenha causado grande impacto a ela. Em 1945, finalmente a indústria fonográfica retornou ao patamar econômico que deixara em 1921.

4.4. Retomada do crescimento e fragmentação da indústria (1945-1960)

Terminada a Segunda Guerra Mundial, a indústria teve crescimento acelerado por dois anos (1945 e 1946), mas entre os oito anos seguintes (1947 a 1954) passou por um período de estagnação com poucos ganhos. A partir de 1955, o mercado entrou em um amplo período de expansão, chegando a \$603 milhões em vendas nos EUA em 1959 (vide gráfico 8), em parte movida pela expansão econômica pós-guerra, mas em parte também pelo surgimento do *Rock 'N' Roll*, que representou uma nova ruptura com a estética musical vigente, gerando grande crescimento econômico para as gravadoras (TSCHMUCK, 2006).

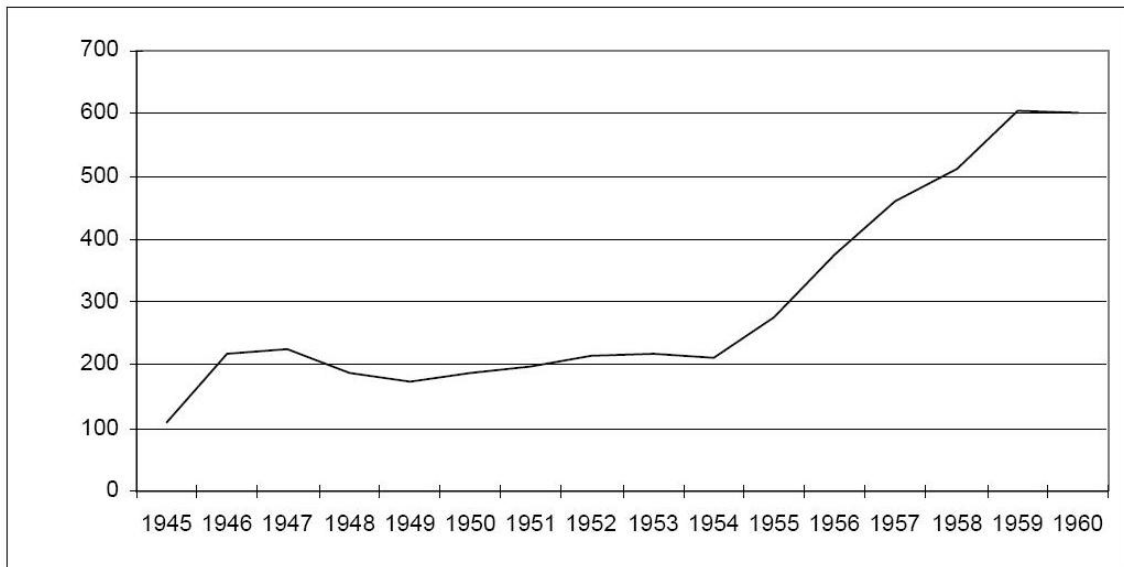


Gráfico 8: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1945 e 1960 (US\$ milhões)

Fonte: Tschmuck (2006 p. 91)

Contudo, o surgimento do *Rock 'N' Roll* não foi inicialmente apoiado pelas gravadoras *majors* americanas da época (CBS-Columbia, RCA Victor, Capitol e Decca). As *majors* não queriam estar associadas a uma forma de música considerada como “comum e obscena” (TSCHMUCK, 2006 p.94). De fato, o *Rock 'N' Roll* foi lançado por inúmeras gravadoras de pequeno porte, que impulsionadas pela queda nos custos de gravação (evolução da qualidade sonora do disco e início da adoção das fitas magnéticas, que deram origem à fita cassete na década seguinte) conseguiram amenizar o poder do oligopólio na indústria.

Com a adoção do disco de vinil e o uso do magnetofone (aparelhos de som que gravam e reproduzem) na produção de músicas no início da década de 1950, tanto a vantagem logística de transporte especializado das mídias (as mídias anteriores eram muito sensíveis e o vinil era bastante resistente) quanto o monopólio da gravação (o magnetofone permitia produção caseira de música) diminuíram sensivelmente o controle das *majors* sobre a cadeia de valor musical (PETERSON 1990, p. 101).

Em 1948, as quatro principais empresas controlavam 81% do mercado fonográfico, enquanto em 1959 apenas 34%. Em relação ao número de empresas, em 1949 apenas 11 companhias compunham a indústria fonográfica americana, mas em 1954 este número já chegava a quase 200 companhias (PETERSON 1990 p. 113).

Segundo Peterson (1975 p. 161-163), o oligopólio até 1948 era baseado em dois fatores:

- A integração vertical das gravadoras, que as permitia controlar toda a cadeia de valor, desde matéria prima até distribuição;
- O controle de fatores criativos, ou seja, o controle sobre os contratos com os músicos, já que estes desejavam acesso aos programas de rádio, televisão e cinema para se promover, mas só conseguiam obtê-lo através de empresas de entretenimento (como NBC, CBS, MCA e Paramount), que estavam diretamente ligadas às gravadoras. Os contratos com artistas envolviam exclusividade para as gravadoras e para as empresas de entretenimento parceiras.

A conjuntura tecnológica e redução do domínio das *majors* possibilitaram o surgimento de novos modelos de negócio por parte das gravadoras independentes. Basicamente, seus modelos de negócio visavam atender nichos de mercado não atendidos pelas *majors*. Suas estruturas de custos eram mais modestas, o que não possibilitava muitas parcerias com grandes empresas de mídia. Assim, estas gravadoras realizavam parcerias com empresas que exploravam seus nichos de atuação (como rádios de pequeno porte), utilizando canais de relacionamento e entrega específicos, como lojas e rádios especializadas em diferentes estilos.

Apesar destas diferenças, o modelo de negócio das gravadoras independentes possuía algumas semelhanças com o modelo de negócio das gravadoras *majors*. A Lógica de Apropriação, Lógica de Precificação, Complementares e Formas de Transação são exemplos de componentes que não necessitavam de adaptações para atender os mercados de nicho.

O modelo de negócio praticado pelas gravadoras independentes entre 1945 e 1960 pode ser visto na figura 16, e o praticado pelas gravadoras *majors* pode ser visto na figura 17.

1945-1960
INDEPENDENTES

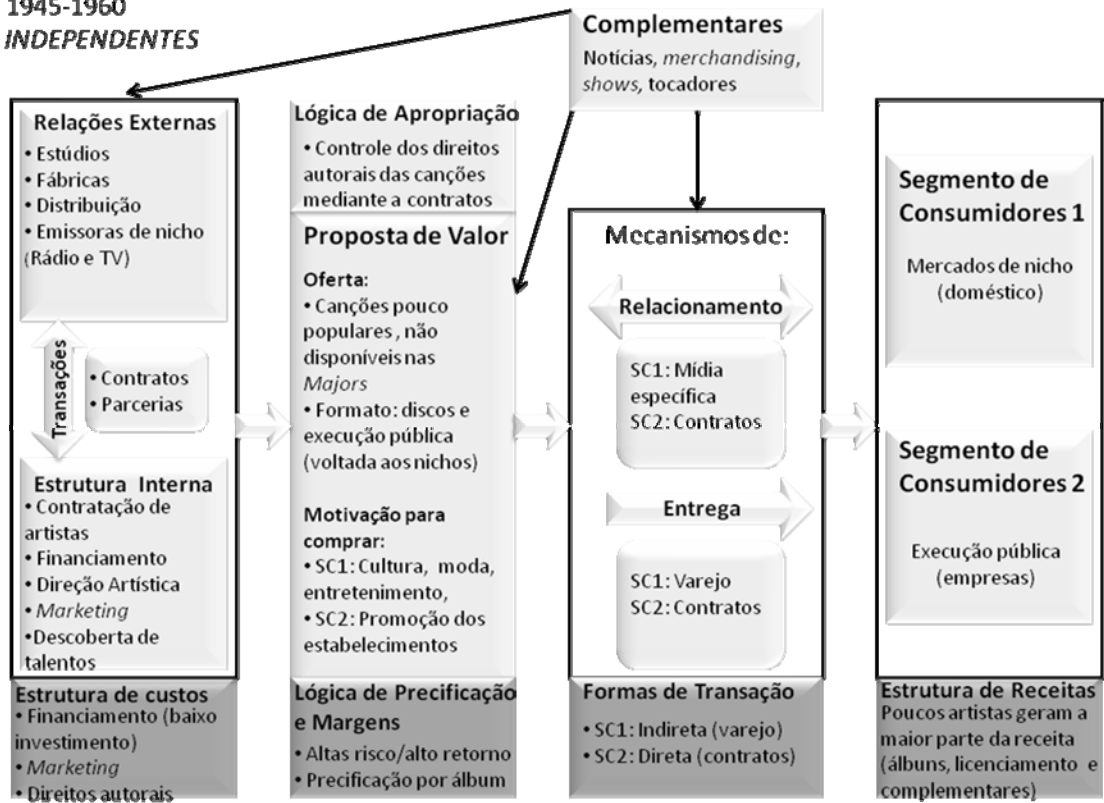


Figura 16: Modelo de negócio das gravadoras independentes entre 1945 e 1960

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação³⁶

³⁶ Legenda: SC=Segmento de Consumidores

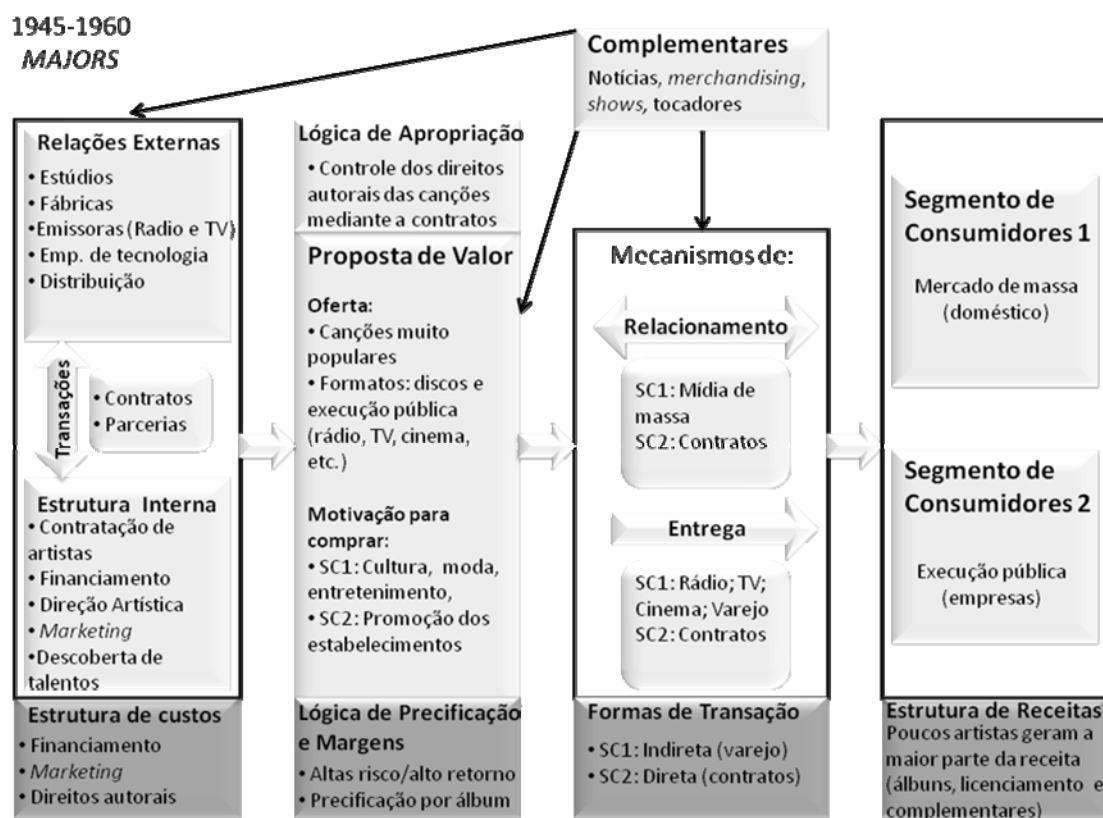


Figura 17: Modelo de negócio das gravadoras *majors* entre 1945 e 1960

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação³⁷

Em relação ao modelo de negócio das grandes gravadoras, pode-se ressaltar nesta época a entrada de novos parceiros para as gravadoras, como as emissoras de televisão, produtoras de cinema e novas empresas de tecnologia. Novamente, os canais de distribuição foram ampliados, o que possibilitou maior divulgação para os produtos das gravadoras e, conseqüentemente, novas rendas. Quanto aos outros componentes, não houve mudanças significativas até o início da década seguinte, quando surgiu a fita cassete.

4.5. A fita cassete e as cópias caseiras (1960-1969)

No início da década de 1960, a participação das *majors* no mercado estava reduzida, dado o crescimento das gravadoras de pequeno porte. Os prejuízos desta perda de mercado teriam sido mais significativos, não fosse o grande impacto que o *Rock 'N'*

³⁷ Legenda: SC=Segmento de Consumidores

Roll causou no consumo de música. Após perceber seu potencial, as gravadoras *majors* acabaram por investir neste estilo. A adoção do repertório de *Rock 'N' Roll* foi vital para que estas empresas conseguissem sobreviver na crise e retomar parte do mercado. Considerando as quatro principais gravadoras da época, a concentração passou de 25% em 1962 para 42% em 1969 (TSCHMUCK, 2006).

O crescimento do mercado dos EUA nesta década pode ser observado no gráfico 9.

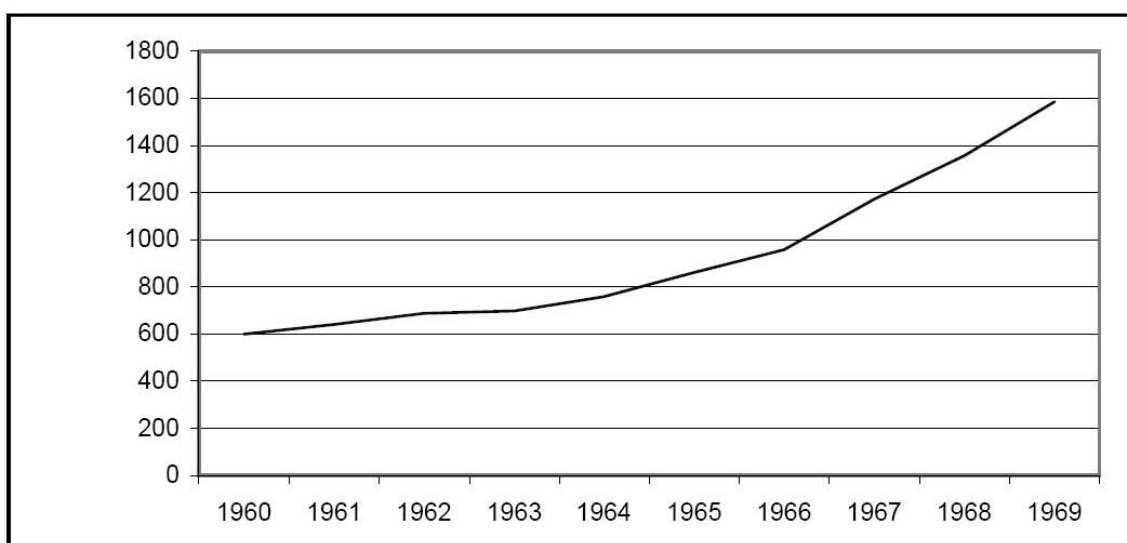


Gráfico 9: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1960 e 1969 (US\$ milhões)

Fonte: Gronow e Saunio (1998) *apud* Tschmuck (2006 p. 115)

Em 1963, a Philips lançou a fita cassete, baseada na tecnologia de gravação magnética. Esta tecnologia não foi uma inovação da indústria fonográfica, mas sim do ramo eletrônico. Ela já estava presente desde 1899, quando era utilizada nos telégrafos, mas não foi adotada para fins musicais porque apesar de ser uma boa tecnologia para gravar sons, os aparelhos de reprodução da época não eram suficientemente bons para músicas, além de serem enormes e complexos. (TSCHMUCK, 2006).

A fita cassete tinha maior qualidade, era mais durável e portátil que o disco. Também possibilitou redução nos custos de gravação para os estúdios, tornando acessível a gravação caseira. Esta nova tecnologia, contudo, demorou a ser aceita pelas *majors*. Elas temiam a canibalização do mercado de discos, já que a fita permitia que fossem

feitas gravações caseiras direto dos programas de rádio. Para elas, isto diminuiria o consumo de música, pois os consumidores deixariam de comprar discos para ouvi-los em gravações não autorizadas. Por outro lado, as gravadoras independentes entenderam a tecnologia das fitas cassete como uma interessante oportunidade para seus modelos de negócio e a adotaram como mídia principal, passando a oferecê-las para as estações de rádio.

É possível dizer que a tecnologia da fita cassete foi disruptiva de baixo mercado ao setor fonográfico. A Proposta de Valor da fita era diferente daquela dos discos, pois estava relacionada à mobilidade e flexibilidade de gravação, enquanto o disco não possuía estas características. Isto gerou mudanças nos modelos de negócio das gravadoras e também na configuração das empresas no mercado fonográfico, já que as gravadoras *majors* demoraram a adotar esta mídia.

O desenvolvimento da tecnologia da fita cassete foi conduzido por uma empresa de tecnologia, e não uma empresa do ramo fonográfico, o que não permitiu que as gravadoras *majors* pudessem opinar sobre o formato, e assim preparar a transição dos modelos. Isto resultou em um conflito de interesses, pois para os produtores de fitas, a prática das cópias ilegais resultava em lucro (mais venda de fitas virgens), enquanto para as gravadoras isto era prejudicial, pois muitos clientes deixavam de comprar o original e as gravadoras não podiam apropriar-se dos lucros destas cópias.

De fato, a popularização da fita cassete criou um imenso mercado paralelo de cópias não autorizadas de músicas. Em alguns países (especialmente os ocidentais industrializados), as fitas cassete e os discos de vinil passaram a dividir o mercado de mídias musicais, especialmente porque a Philips conseguia manter o controle dos direitos autorais de sua invenção. Mas nos países de menor poder de compra, como os do continente africano, asiático e sul americano, a falsificação de fitas surgiu com bastante força, já que elas eram baratas, fáceis de reproduzir e gravar (TSCHMUCK, 2006).

Contudo, o consumo de música não foi freado pelo surgimento das fitas cassete. Na realidade, nesta década houve um grande crescimento nas vendas de música gravada nos EUA e também no mundo. Na Europa, por exemplo, o crescimento foi notável. O contrato assinado pelo sub-selo da EMI, Parlophone, com os Beatles rendeu milhões em vendas para a empresa por anos e permitiu que a EMI entrasse no mercado americano ao comprar a Capitol, assim como aconteceu com a Polygram e a Phillips,

que adquiriram a MGM/Verve e a Mercury, respectivamente, e também expandiram seus negócios. (TSCHMUCK, 2006, p. 116).

A reação das *majors* às cópias ilegais de fitas não foi suficiente para frear sua expansão. Como não possuíam direitos sobre a tecnologia, as gravadoras não podiam retirar a mídia do mercado ou tomar qualquer atitude drástica. Considerando que as perdas com as cópias eram pouco relevantes perto do grande crescimento do mercado, o combate não foi considerado prioridade e assim, não se mostrou eficaz.

As figuras 18 e 19 ilustram os modelos de negócio das gravadoras independentes e *majors* entre 1960 e 1969, respectivamente.

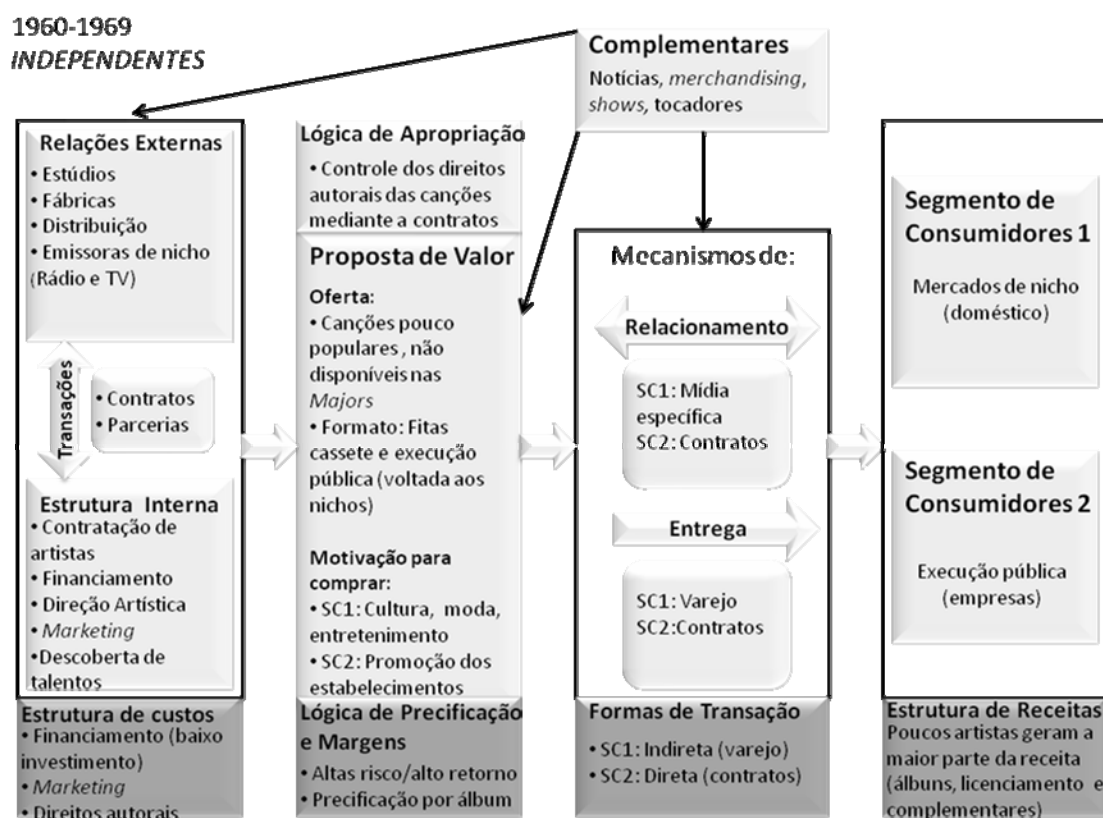


Figura 18: Modelo de negócio das gravadoras independentes entre 1960 e 1969

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação³⁸

³⁸ Legenda: SC=Segmento de Consumidores

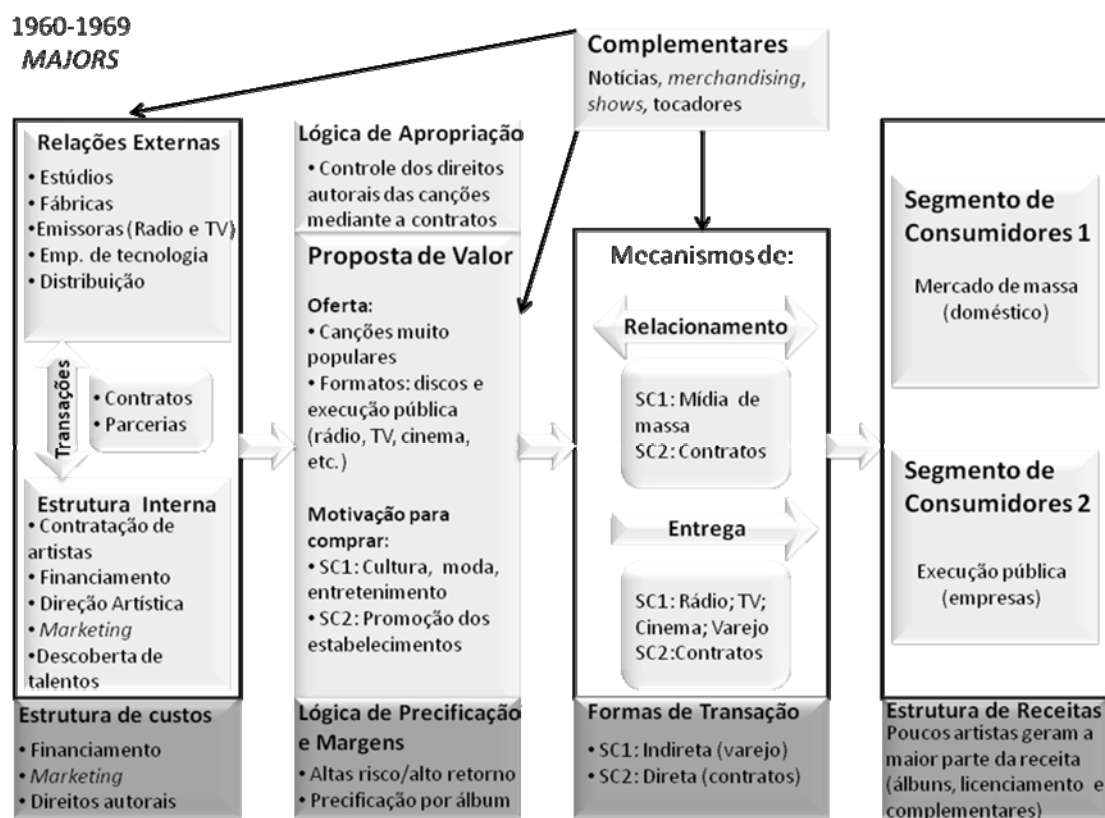


Figura 19: Modelo de negócio das gravadoras *majors* entre 1960 e 1969

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

A aposta das independentes nas fitas cassete como mídia principal permitia que estas pequenas empresas tivessem custos de gravação e distribuição reduzidos. Isto possibilitou a manutenção das bases do modelo de negócio da década anterior, voltado para nichos de mercado, com baixos investimentos e margens reduzidas. Assim, em relação ao modelo de negócios predominante entre as gravadoras da época, percebe-se ainda nesta década a coexistência dos dois modelos (*majors* e independentes)

As *majors* também não mudaram sensivelmente seu modelo de negócios nesta época. O foco no mercado de massa foi mantido, assim como a Proposta de Valor e os outros componentes e elas conseguiram reconquistar parte do mercado. Contudo, aos poucos as vantagens da tecnologia magnética das fitas cassete começavam a ser consideradas pelas *majors*, mas esta tecnologia só viria a ser adotada na década seguinte.

4.6. O retorno do oligopólio (1970-1979)

Na década de 1970, o mercado cresceu intensamente, até estagnar-se entre 1978 e 1983, tanto nos EUA como em todos os outros grandes mercados (Japão, Alemanha, França e Grã Bretanha). Segundo Garofalo (1997) *apud* Tschmuck (2006), o crescimento foi acentuado pela terceirização da produção musical e busca de talentos, que possibilitou o surgimento de diversas “subculturas”, como o *heavy metal*, o *punk rock* e o *disco*. Este público estava normalmente ligado a comportamentos e culturas distintas do mercado de massa, sendo possível, portanto considerá-lo como um novo segmento de consumidores.

Já a estagnação é comumente explicada pela recessão mundial após a segunda crise do petróleo e pela emergência das cópias domésticas de álbuns a partir das fitas cassetes. Mas segundo Tschmuck (2006), a estagnação do mercado no início dos anos 80 não deve ser atribuída às cópias de fita cassete, até porque os países onde elas eram mais presentes não representavam grande fatia de mercado para as gravadoras.

A estagnação teria sido resultado da falta de forças inovadoras na indústria, tanto em termos de inovações tecnológicas como artísticas. Mesmo o lançamento do Walkman, em 1979 veio de uma empresa não pertencente (ainda) ao cenário fonográfico, a Sony japonesa. De fato, como salientam Gronow e Saunio (1998, *apud* TSCHMUCK, 2006, p.150), “a tecnologia dos tocadores de discos em 1977 era baseada exatamente na mesma tecnologia de seu ancestral, o fonógrafo de 1877”. Ou seja, as inovações na tecnologia dos tocadores de música neste período haviam sido apenas de ordem sustentadora.

No gráfico 10, podemos verificar o crescimento da indústria até 1978 e o início da estagnação a partir deste ano.

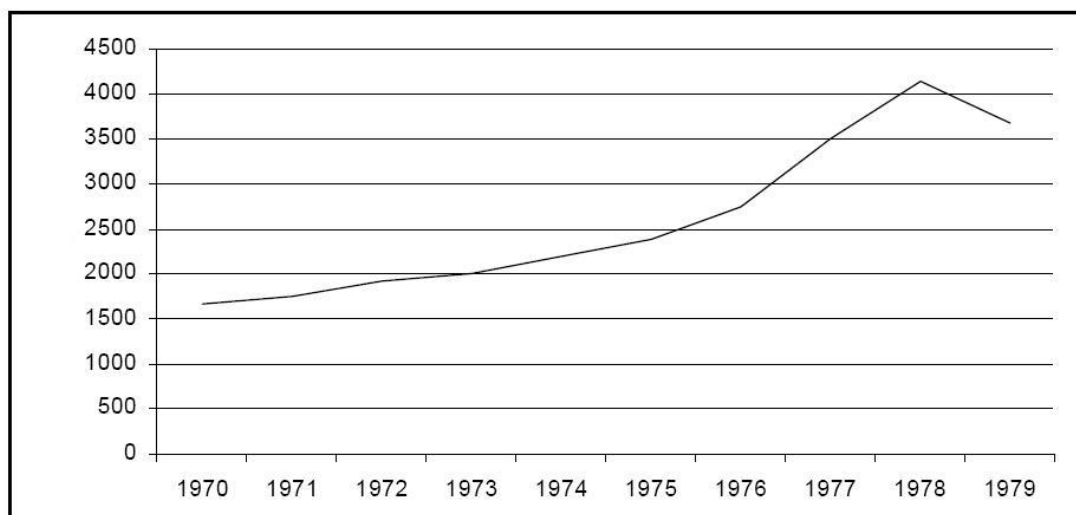


Gráfico 10: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1970 e 1979 (US\$ milhões)

Fonte: Gronow e Saunio (1998) *apud* Tschmuck (2006 p. 136)

Os anos entre 1965 e 1975 foram marcados por diversas fusões, possibilitadas pelo crescimento da indústria³⁹. No início da década de 1970, a Music Corporation América (MCA) comprou a Decca-US e passou a integrar o seleto grupo das *majors*. Outra grande empresa que surgiu nesta época foi a Warner-Reprise. Começava a se reestruturar o oligopólio na indústria. Segundo Chapple e Garofalo (1977, p. 82-87), havia três tipos de fusões ocorrendo no mercado:

- Aquisições, onde uma companhia absorvia outra;
- Fusões horizontais, onde as gravadoras se uniam para ganhar mercado;
- Fusões verticais, que almejavam aumentar o grau de integração da indústria.

A investida para reconquistar o controle sobre a cadeia produtiva foi a principal estratégia das gravadoras nestes anos. Alguns conglomerados eram voltados unicamente para indústria musical (como a MCA e Warner), enquanto outros incluíam a indústria eletrônica (como CBS e Polygram) ou de filmes e televisão (como a EMI).

Este movimento de reconcentração de mercado extinguiu muitas gravadoras independentes que tinham surgido com o início do *Rock 'N' Roll*, e no início dos anos

³⁹ Estas fusões teriam inclusive acontecido em maior número, não fosse a negativa do comitê antitruste americano (TSCHMUCK, 2006)

1970, as *majors* dominavam novamente o mercado. Nessa época, as *majors* (mundiais) eram: PolyGram, CBS, RCA, EMI, Warner e MCA. O nível de concentração do mercado passou de 51% em 1970 para 76% em 1979, quando consideradas as quatro maiores gravadoras, e de 71% para 98% quando consideradas as oito maiores (TSCHMUCK, 2006).

Com a retomada do mercado por parte das *majors*, o modelo de negócio predominante na indústria voltou a ser o destas grandes empresas. A pequena participação das independentes neste período torna a análise de seus modelos de negócio irrelevante para este estudo. Assim, podemos ver na figura 20 o modelo de negócio predominante nas gravadoras entre os anos de 1970 e 1979.

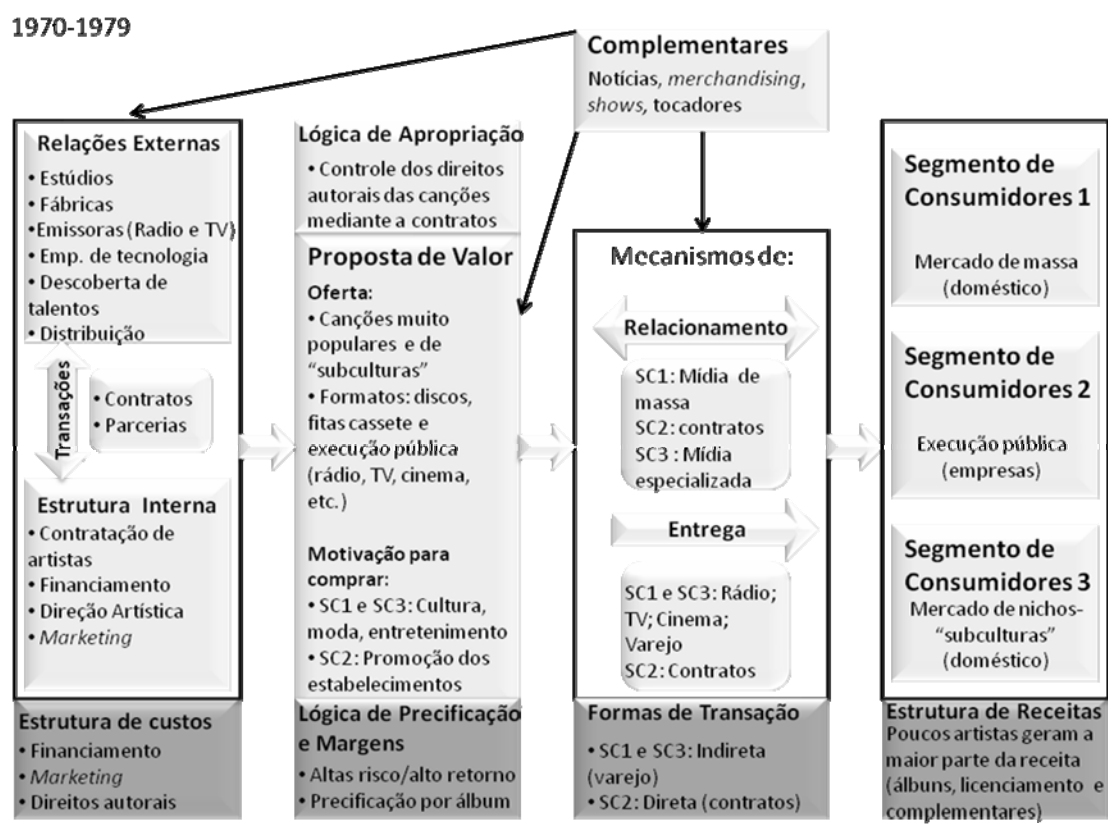


Figura 20: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1970 e 1979

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação⁴⁰

⁴⁰ Legenda: SC=Segmento de Consumidores

A grande diferença deste modelo em relação ao da década anterior foi a ampliação da Proposta de Valor para além da oferta de músicas muito populares. A possibilidade de explorar os artistas descobertos pelos “caça-talentos” terceirizados criou nichos de mercado que agora podiam constar no modelo de negócio das gravadoras. Estes nichos se desenvolveram nos anos seguintes, especialmente após o surgimento de canais de música pela televisão, como a MTV.

4.7. O surgimento do CD e da MTV (1980-1989)

A estagnação iniciada em 1978 foi até 1983, quando o mercado iniciou uma reação, que se transformou em um grande período de crescimento após 1986. Segundo Tschmuck (2006), o período de crescimento pode ser explicado basicamente por dois fatores: a popularização do CD e o surgimento dos canais de televisão voltados à música, como a MTV. O gráfico 11 mostra a evolução da indústria dos EUA entre 1980 e 1989.

Na segunda metade da década de 1980, a concentração do mercado tornou-se ainda mais intensa. Ocorreram fusões entre grandes companhias, em geral envolvendo empresas do ramo fonográfico e do ramo de entretenimento. A tônica das fusões indicou uma expansão do negócio para além dos limites da gravação e distribuição de música. As fronteiras entre o mercado fonográfico e o mercado de entretenimento ficaram ainda mais tênues.

Dentre as fusões desta época, destacam-se:

- Em 1986 o grupo alemão Bertelsmann, do ramo editorial de livros e revistas investiu em uma série de aquisições no ramo musical, entre elas, a americana RCA, criando a nova *major* Bertelsmann Music Group (BMG).
- Em 1988 a Sony, tradicionalmente no mercado japonês de eletrônicos, desenvolvedora do Walkman e do CD player se fundiu com a CBS-Columbia e passou ser também um importante ator no mercado.

Em 1989, a Warner também ampliou suas atividades, incorporando a empresa de mídia Time-Life e passando a combinar atividades de música e cinema sob nome de WEA⁴¹.

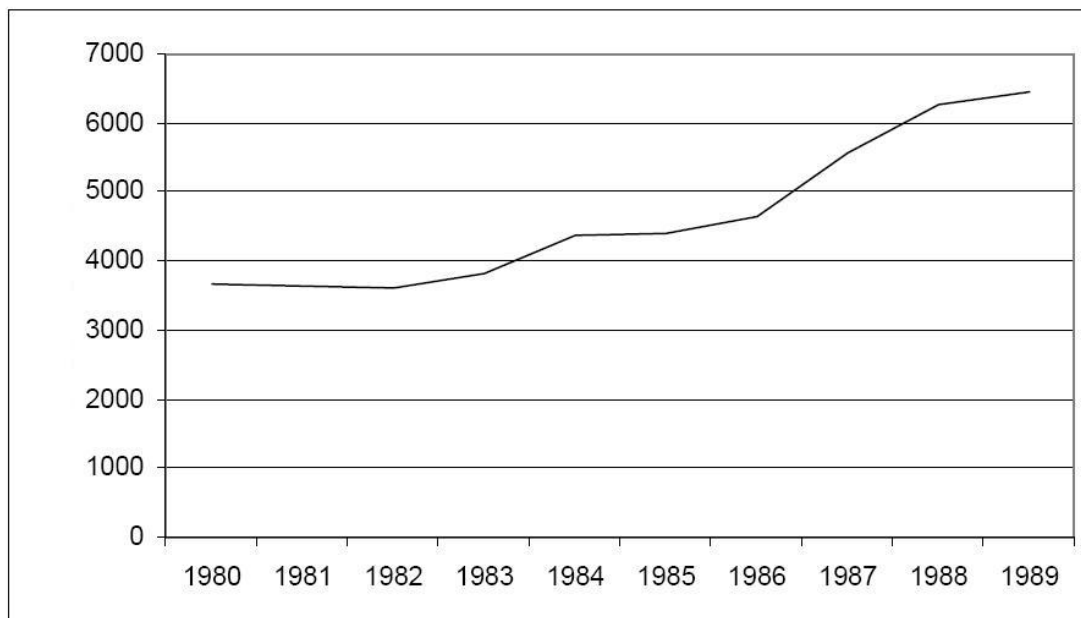


Gráfico 11: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1980 e 1989 (US\$ milhões)

Fonte: Burnett (1993) *apud* Tschmuck (2006 p. 149)

O CD (*Compact Disc*) foi lançado em 1983, a partir de uma *joint venture* entre Philips e Sony japonesa (ainda não pertencente à indústria fonográfica, apenas à indústria eletrônica). Sua tecnologia digital era, em muitos fatores, superior à tecnologia analógica das fitas cassete e discos de vinil (destaque para a qualidade sonora e durabilidade). Apesar disso, foram necessários cinco anos para que finalmente, em 1988, as vendas de CDs ultrapassassem aquelas de outras mídias, que por sua vez foram sendo abandonadas pelos consumidores ao longo dos anos seguintes. Com os consumidores recomprando suas coleções de músicas no novo formato, as vendas de música gravada voltaram a crescer. (TSCHMUCK, 2006). Darbilly (2007) lembra que o sucesso do CD permitiu que as gravadoras multinacionais acumulassem um grande volume de capital econômico-financeiro, possibilitando assim, sua manutenção e expansão enquanto oligopólio. Para ele, outro fator que motivou isto foi a aquisição de

⁴¹ Na década de 1990, a WEA retornou ao nome de Warner Music Group.

ativos muito caros, como estúdios e equipamentos, que reforçaram as diferenças entre a produção ligada às gravadoras e a produção independente, o que tornou os artistas mais dependentes destas empresas.

Diferentemente da tecnologia das fitas cassetes, a tecnologia digital dos CDs não revolucionou o mercado em termos de mudança da lógica de fazer negócios. O CD era notoriamente um produto de qualidade superior e, apesar de também não ter sido desenvolvido pelas gravadoras, foi rapidamente adotado por elas, o que impediu que outras gravadoras menores o utilizassem como diferencial competitivo, como ocorreu anteriormente com as fitas cassete. O CD não foi destinado a consumidores com pouco dinheiro, equipamentos ou habilidades, tampouco a consumidores pouco exigentes com sua qualidade. Pelo contrário, o CD foi destinado a clientes mais exigentes (maior preço e maior qualidade), e foi aos poucos conquistando o resto do mercado de mídias, à medida que seu custo de venda pôde ser reduzido. Sendo assim, a tecnologia do CD pode ser entendida como de sustentação para a indústria fonográfica.

Outro importante fator para o desenvolvimento do mercado nesta década foi a MTV. A MTV surgiu em 1981 a partir da aliança de duas empresas relacionadas ao entretenimento, a WACC (Warner Amex Cable Company) e a WASEC (Warner Amex Satellite Entertainment). Havia dúvidas se o empreendimento teria sucesso, pois os investimentos para a criação de vídeos eram relativamente altos e não havia certeza quanto ao tamanho do mercado do canal. Contudo, o sucesso ficou claro quando em apenas dois anos de existência, a MTV passou de 2.5 milhões para 17 milhões de telespectadores nos EUA. Assim, em 1983, a MTV assinou contratos de exclusividade com as *majors*, nos quais ela podia exibir videoclipes dos artistas das gravadoras em troca de tarifas mensais. A partir de seu primeiro ano de lucro (1984), a empresa criou canais subsidiários (como o VH-1), e em 1990, 100 milhões de residências pelo mundo já constituíam a audiência destes canais (TSCHMUCK, 2006).

A MTV representava uma excelente possibilidade de divulgação do trabalho dos artistas. Os videoclipes representavam uma nova forma para o consumo de música, que possibilitou que estilos musicais como o *Heavy Metal*, *Soul Music* e *Disco*, antes mais voltados para nichos de mercado, se desenvolvessem.

Contudo, os videoclipes não se configuraram como uma inovação capaz de modificar significativamente o modelo de negócio das gravadoras. Assim como aconteceu com as transmissões de música pelo rádio, os videoclipes foram adotados como

complementares às Propostas de Valor das gravadoras. Analogamente à inovação trazida pelas emissoras de rádio, a adoção dos canais de videoclipes também pode ser considerada como uma inovação sustentadora para as gravadoras.

Assim, no modelo de negócio das gravadoras predominante entre 1980 e 1989 (relativo às *majors*), destacam-se:

- O papel dos CDs enquanto nova mídia de consumo de música (Proposta de Valor);
- Parcerias com canais de televisão voltados à música (Relações Externas);
- Papel dos canais de televisão voltados à música no relacionamento e entrega de canções aos consumidores (Mecanismos de Relacionamento e Entrega);
- Papel complementar dos videoclipes em relação à Proposta de Valor (Complementares).

Desta forma, o modelo de negócio predominante nesta época pode ser representado como na figura 21.

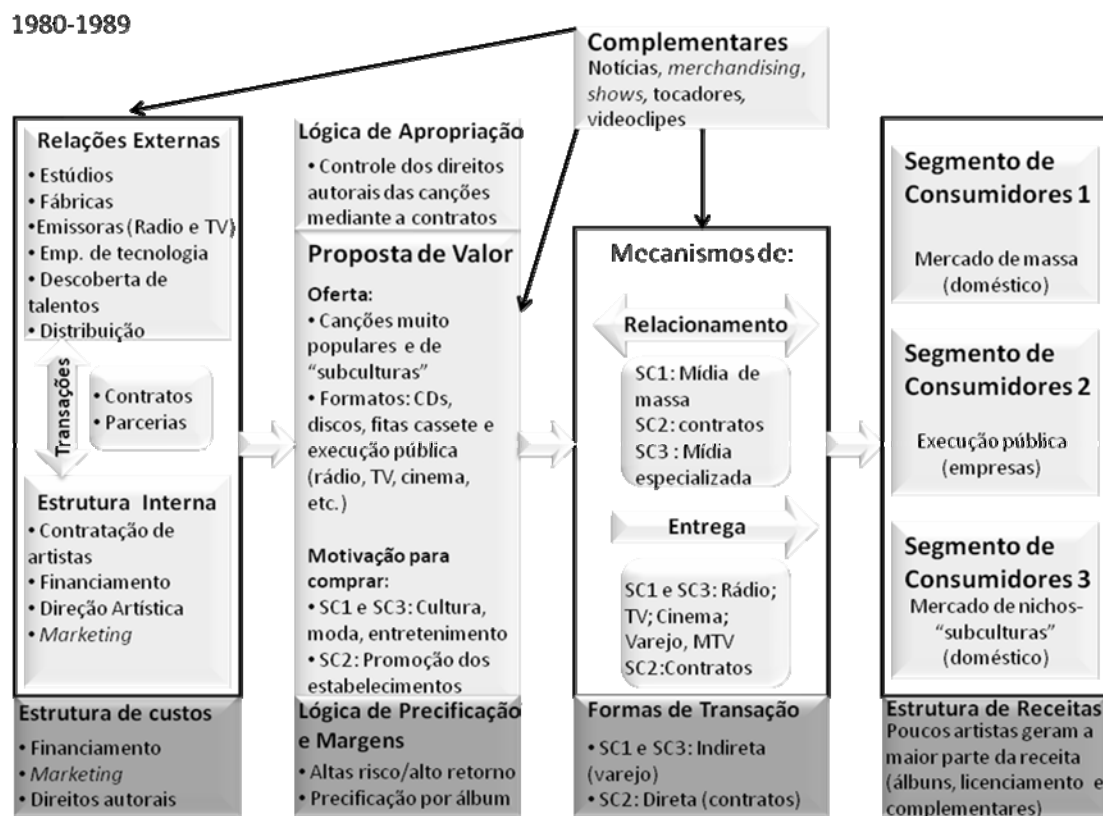


Figura 21: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1980 e 1989

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação⁴²

4.8. A era dos conglomerados (1990-1999)

A década de 1990 foi um período de grande crescimento para a indústria fonográfica. O crescimento do mercado iniciado em 1986 foi ampliado, praticamente dobrado as vendas de música gravada entre 1990 e 1999 (gráfico 12). Isto permitiu mais acúmulo de capital para as *majors*, e como consequência, diversas fusões foram realizadas.

Em 1998, o grupo Seagram comprou a Polygram e a incorporou ao Universal Music Group, que já contava também com a MCA desde 1996. Este grupo ainda se fundiu com o conglomerado francês Vivendi em 2000, se tornando o líder de mercado na indústria fonográfica sob o nome de Universal Music Group. Aos poucos, as *majors* tornavam-se conglomerados de mídia, passando a atuar em diversos setores de entretenimento.

⁴² Legenda: SC=Segmento de Consumidores

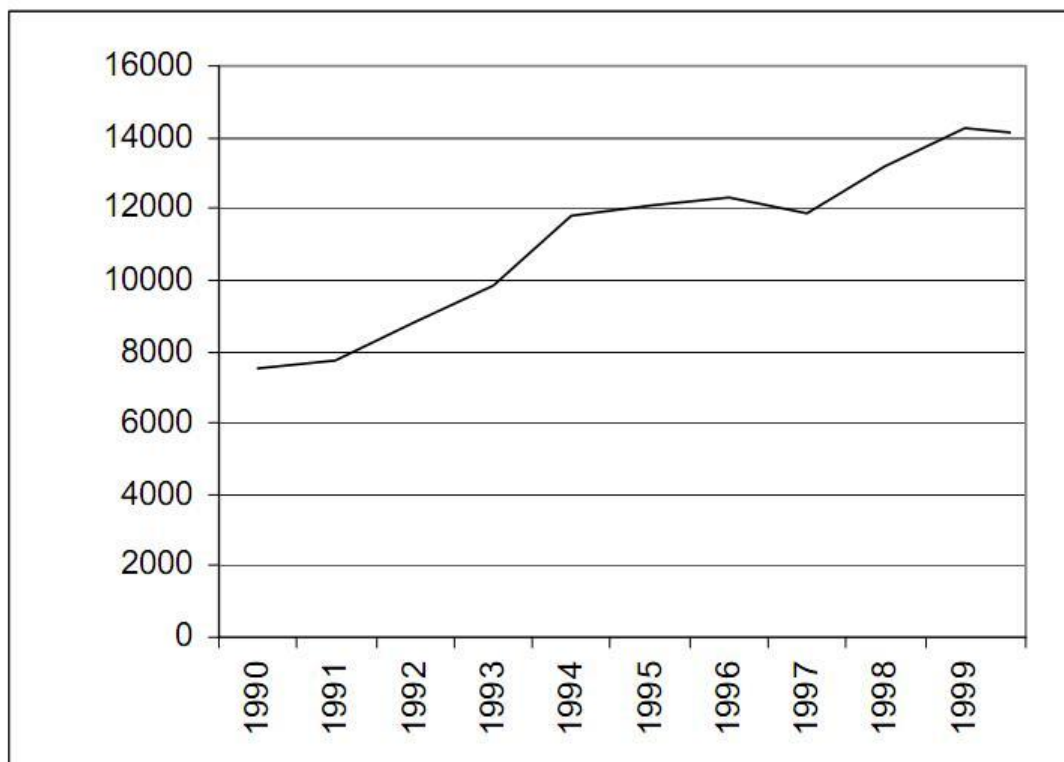


Gráfico 12: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1990 e 1999

Fonte: IFPI (2001; 2004) *apud* Tschmuck (2006 p. 168)

Dado este constante crescimento, não houve sérias mudanças no modelo de negócio das gravadoras durante a década de 1990. Destaque para o abandono (quase total) do formato de fita cassete e discos frente ao aumento nas vendas de CDs. Contudo, diferentemente das fitas cassete, os discos possuíam um apelo sentimental para os colecionadores e audiófilos, o que manteve esta mídia no mercado, ainda que de forma bastante reduzida.

Outro ponto importante se dá nas Relações Externas das empresas, devido ao grande movimento de formação de conglomerados de mídia, ou seja, a fusão e parcerias entre gravadoras, empresas de televisão, cinema e no caso da Sony, de tecnologia. Isto reforçou o oligopólio na indústria.

Com uma parcela reduzida do mercado para as gravadoras independentes, o principal modelo de negócio a destacar entre 1990 e 1999 é o das majors, como mostra a figura 22.

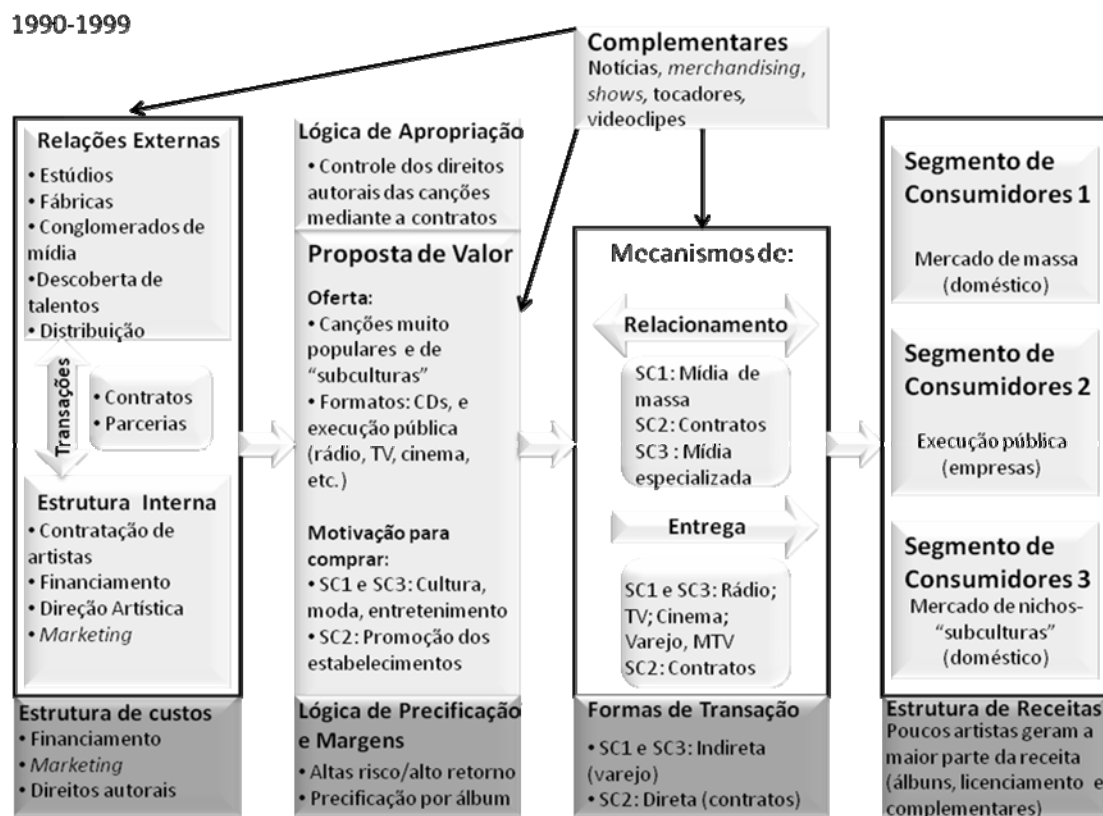


Figura 22: Modelo de negócio na indústria fonográfica entre 1990 e 1999

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação⁴³

4.9. Do Napster aos dias de hoje (1999-2009)

Em 1999, a indústria sofreu um novo abalo. O estudante Shawn Fanning desenvolveu um *software* chamado Napster, através do qual era possível compartilhar arquivos (em especial, de música) entre usuários de forma gratuita, sem que existisse um ator centralizador e responsável pela atividade dos usuários. A tecnologia de compartilhamento *peer-to-peer* (ou P2P, como usual), tornava possível que o programa atuasse apenas como um ponto de encontro entre os usuários, que trocariam faixas musicais por sua conta e risco (CAMPOS, 2007). Os arquivos musicais compartilhados eram em maioria, no formato mp3 (ou *Motion Picture Expert Group-1/Layer 3*). O formato mp3 de arquivos permite uma compactação do áudio em aproximadamente dez vezes o tamanho de seu arquivo original descomprimido

⁴³ Legenda: SC=Segmento de Consumidores

(formato WAV) sem perda perceptível de qualidade sonora (ALMEIDA e PESOTI, 2000)

Contudo, o formato mp3 não foi uma novidade introduzida em 1999. Ele fora desenvolvido ao longo das décadas de 1970 e 1980 pelo Instituto Fraunhofer e a Universidade Erlangen-Nuremberg na Alemanha com o intuito de transmitir áudio com alta qualidade pelas linhas telefônicas. A pesquisa foi completada no início dos anos 1990, mas o formato demorou anos para se popularizar⁴⁴.

O sucesso do Napster foi estrondoso. Em pouco mais de um ano, o *site* atingiu a marca de 60 milhões de usuários cadastrados (CASTRO, 2001). Neste período, observou-se queda nas vendas mundiais de álbuns musicais (especialmente em CDs). No ápice (fevereiro de 2001), o Napster chegou a 75 milhões de usuários cadastrados, baixando coletivamente em média 10.000 músicas por segundo (KU, 2002 *apud* DUBOSSON-TORBAY *et al*, 2004).

Tão logo o Napster foi lançado, a associação de indústrias gravadoras da América (RIAA -*Recording Industry Association of America*) entrou com um processo judicial que acusava a empresa de Fanning de violar os direitos autorais dos artistas e das gravadoras. Embora o Napster fosse uma empresa que não visava lucros, a corte americana determinou seu fechamento em 2001. Em 2002, a *major* BMG comprou a empresa e passou a explorá-la de forma legal e paga.

Durante sua breve existência, a primeira versão Napster revolucionou o modo de consumo de música. Seu sucesso motivou a criação de programas semelhantes, como Morpheus, Kazaa, AudioGalaxy e Gnutella, que mantiveram a proposta inicial do Napster viva e se desenvolvendo. Prova disso é que em março de 2002, o número de usuários de redes *peer-to-peer* já excedia o pico do Napster em 3.1 milhões de contas (EUROPEMEDIA, 2002 *apud* DUBOSSON-TORBAY *et al*, 2004).

A opção de muitos consumidores pelas alternativas gratuitas reduziu as vendas de música (gráfico 13), o que fez com que as gravadoras entrassem numa grande crise de vendas, que persiste até hoje. As gravadoras então tentaram perseguir judicialmente as empresas donas destes programas de compartilhamento, assim como

⁴⁴ Mais sobre a história do formato mp3 em:
<http://www.iis.fraunhofer.de/EN/bf/amm/products/mp3/mp3history/mp3history01.jsp>, acessado em 21 de setembro de 2009

seus usuários. Contudo, esta ação não reduziu o compartilhamento não autorizado de música pela internet.

Apesar do sucesso judicial contra o Napster em 2001, a perseguição judicial não reduziu significativamente a falsificação ou o compartilhamento, já que em geral trata-se de processos demorados e com altos custos de manutenção. A relação de custo/benefício desta ação era muito ruim, pois a cada momento surgiam novos “piratas”, repondo a atividade daqueles que haviam sido afastados (punidos) pela justiça.

O gráfico 13 ilustra as vendas no mercado dos EUA entre 1999 e 2008.

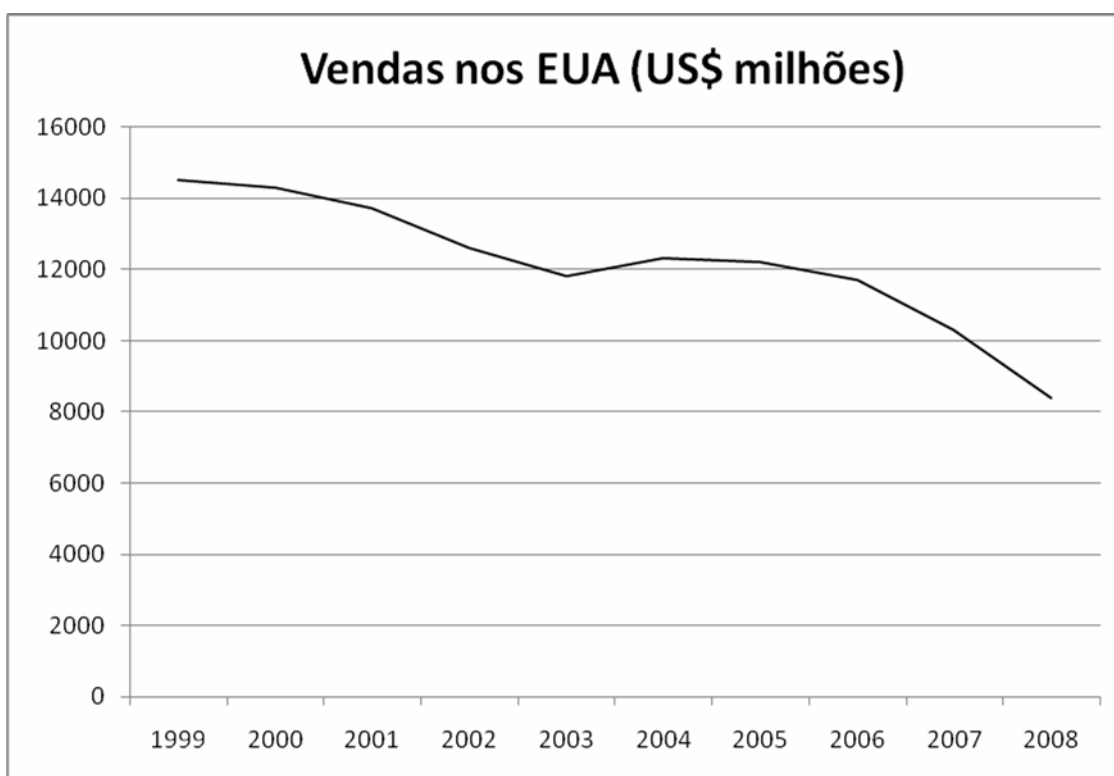


Gráfico 13: Vendas de músicas gravadas nos EUA entre 1999 e 2008

Fonte: RIAA⁴⁵

⁴⁵ Peter Hart Research e The Taylor Research & Consulting Group, Inc. Estudo baseado em dados fornecidos pelas empresas a preços sugeridos ao mercado. Disponível em http://www.riaa.com/keystatistics.php?content_selector=consumertrends, acessado em julho/2009.

Em relação à tecnologia, a nova geração de tocadores de música lançada entre 1999 e 2008 foram os tocadores de mp3 (ou *mp3 players*), tendo como representante mais famoso, o iPod, da Apple. O iPod foi lançado em 2001 em conjunto com o iTunes, um *software* de venda legal de arquivos musicais. A proposta era vender separadamente faixas musicais na forma digital, a um preço fixo de US\$ 0,99. O projeto obteve grande sucesso nas vendas, e um ponto importante dele é que grande parte do lucro gerado provém da venda de iPods, sendo a venda de faixas pouco ou nada lucrativa para a Apple (BOCKSTEDT *et al*, 2006 p.6).

Quanto às parcerias, em 2000, houve uma tentativa de fusão entre as *majors* Warner Music Group e EMI, negada pela comissão antitruste dos EUA. Nova tentativa foi feita em 2003, também sem sucesso. Contudo, não foi negado o pedido de fusão entre a Sony e a BMG em 2003, e a nova empresa (Sony-BMG) passou a competir com a Universal Music Group pela liderança do mercado.

Assim, atualmente o mercado das gravadoras de música é dominado mundialmente por quatro gravadoras multinacionais: Universal Music Group, EMI, Sony-BMG Music Entertainment e Warner Music Group. Como veremos no próximo capítulo, dadas as grandes mudanças no mercado, as gravadoras começaram a tentar adaptar seus modelos de negócio de várias maneiras, o que torna difícil identificar um modelo dominante neste período.

4.10. Considerações gerais

A partir da revisão do histórico da indústria fonográfica nos EUA, foi possível contextualizar a situação atual das gravadoras no mercado, especialmente as *majors*. A história mostrou diversos momentos onde houve transformações, algumas motivadas pelo avanço tecnológico, outras pelo contexto macroeconômico mundial e outras ainda por mudanças nos estilos musicais dominantes.

Algumas dessas transformações foram severas e outras mais amenas. Observa-se que a adoção de tecnologias disruptivas, como as máquinas *coin-in-slot* ou as fitas cassete, provocaram profundas mudanças na organização do mercado e no modelo de negócio das gravadoras. Já as tecnologias sustentadoras, como as diversas melhorias na composição do disco ou o lançamento do CD, influenciaram o mercado, mas não a ponto de haver a necessidade de reformular os modelos de negócio.

Após 1999, podemos perceber que o mercado foi bastante abalado. Não só as vendas de música gravada decresceram, mas novas formas de consumo surgiram. Com isso, os modelos de negócio das gravadoras passaram a se mostrar ineficientes para atender às demandas do mercado, e aos poucos, novas empresas entraram no mercado fonográfico, dispostas a explorar novas lógicas de operação (com novos modelos de negócio).

Para Di Francesco (2007), a entrada destas novas empresas no mercado fonográfico abala a situação de oligopólio das *majors*, na medida em que elas ganham concorrência para algumas de suas funções, como por exemplo, distribuição (onde operadoras de telefonia, redes sociais e outros atuam). Contudo, o autor ressalta que, sob outro ponto de vista, estes concorrentes podem ser entendidos como parceiros pelas gravadoras, e esta parceria pode tanto reduzir os custos como potencializar suas funções.

Nos termos desta dissertação, dentre os motivos que apontam para necessidade de reformulação dos modelos de negócio das gravadoras, pode-se citar:

- O preço decrescente do armazenamento e distribuição de arquivos virtuais tornou possível a oferta (e a posse) de bibliotecas de música praticamente ilimitadas. Isto motivou o consumo de canções de muitos artistas de nicho, que de outra forma não seriam consumidos, pois não conseguiam se destacar o suficiente para constar nas prateleiras das lojas de varejo. Os Segmentos de Consumidores se tornaram mais numerosos e mais específicos, não podendo ser atendidos na totalidade pelo modelo de negócios antigo das gravadoras.
- A Estrutura de Custos, a Lógica de precificação e margens e a Estrutura de Receitas foram alteradas com o surgimento dos arquivos virtuais. Com custos digitais decrescentes e com o crescente potencial de consumidores, tornou-se possível adotar margens menores, compensadas pelo consumo potencialmente maior. Isto é particularmente importante porque o compartilhamento não autorizado de arquivos pela internet reduziu a percepção de valor dos consumidores sobre as canções, já que estas se tornaram abundantes e acessíveis de graça. Margens em constante queda podem fazer com o que preço de músicas no formato virtual se aproxime ou alcance zero, o que requer novos mecanismos de Apropriação de Valor e novas Estruturas de Receitas.

- Os Mecanismos de Entrega pela internet estão se tornando *commodities*. Com a grande abundância de ofertas e possibilidades de compra, um dos desafios passa a ser atrair a atenção dos clientes. Neste contexto, os *sites* de relacionamento adquirem importante participação, auxiliando na divulgação, marketing e descoberta de talentos e reduzindo os custos relativos a estas tarefas para as gravadoras.
- A constante integração de dispositivos (como celulares, computadores, vídeo games e outros eletrônicos) modificou a Proposta de Valor e as Relações Externas dos modelos de negócio na indústria fonográfica. Um bom exemplo é a empresa de tecnologia Apple, que passou a atuar no mercado fonográfico com uma proposta diferente daquela das gravadoras. Sua proposta integra tocadores digitais (iPods e iPhone), um *software* de computador para escutar e transferir músicas (iTunes) e uma loja de músicas e aplicativos para estes dispositivos (iTunes Store). Isto é um indício de que a Proposta de Valor na indústria pode deixar de ser focada exclusivamente nas canções.
- A Lógica de Apropriação dos modelos anteriores baseava-se nos direitos autorais dos artistas, pagos pelo consumidor no ato da compra dos álbuns físicos ou produtos complementares. Com o surgimento dos formatos virtuais, a música podia ser compartilhada e consumida com facilidade em diversos dispositivos, sem que houvesse intermédio das gravadoras na negociação, ou seja, sem que houvesse pagamento de direitos autorais. Sem uma Lógica de Apropriação adequada, não havia como controlar o consumo e absorver as receitas relativas a este tipo de consumo.

Seguindo a lógica de Christensen e Raynor (2003), é possível considerar as tecnologias de arquivos virtuais de música e de distribuição pela internet como disruptivas de novo mercado para o mercado fonográfico. Elas tornaram as canções mais acessíveis, tanto em termos de preço, como de disponibilidade ou de facilidade de uso, criando novas propostas de valor no mercado. Além disto, elas afetaram todas as empresas titulares do setor, que agora tiveram que rever a lógica sob a qual conduziam seus negócios.

Apesar da estrutura do mercado não ter sido muito alterada em relação à participação de cada gravadora, há novas empresas entrantes na indústria, provenientes de outros

setores, que surgem com novas Propostas de Valor. Dentre elas, pode-se citar a Apple, o Google, *sites* de relacionamento, empresas de telefonia, e mais. Percebe-se grande quantidade de alternativas em modelos de negócio sendo experimentadas. Dentre estas novas alternativas, ainda não é possível falar em um modelo de negócios de sucesso que seja dominante no setor, mas talvez seja possível falar na coexistência de diversos modelos na indústria, e até mesmo na própria gravadora. Contudo, como salientam Reis *et al* (2003), a tendência é que com o amadurecimento das indústrias, apenas um ou dois modelos de destaquem e sejam considerados dominantes no mercado.

É interessante perceber que há algumas semelhanças entre as dificuldades atravessadas pelas gravadoras nesta e em outras épocas, quando foi necessário repensar a lógica de negócios para adequar-se a transformações tecnológicas e culturais. A hesitação e demora em utilizar os arquivos virtuais em seus modelos de negócio pode ser comparada à transformação que o surgimento das emissoras de rádio causou. As grandes gravadoras demoraram a aceitar ambas as tecnologias como possíveis aliadas e assim reformular seu modelo de negócios para tal. Também houve demora na adoção de estilos musicais que futuramente mostraram-se muito lucrativos, como o *Jazz*, o *Blues*, o *Rock 'N' Roll* e o *Pop*.

É possível especular que a digitalização dos arquivos de música tenha sido tratada pelas gravadoras como uma inovação sustentadora (semelhantes ao caso do rádio), e não disruptiva. Isto faria sentido ao considerarmos a falta e demora de ações destinadas à reformulação da Proposta de Valor nestas empresas. Inovações disruptivas normalmente geram grandes mudanças no mercado e por isso requerem ações rápidas e eficazes, o que não foi o caso.

Outra semelhança pode ser encontrada nas cópias não autorizadas de fitas cassete e CDs com o compartilhamento de arquivos digitais. Em ambos os casos, as gravadoras adotaram uma postura defensiva, de tentar combater o consumo não autorizado ao invés de utilizá-lo como mecanismos válidos de divulgação a baixo custo. De fato, no caso dos arquivos virtuais, o estudo de Europemedia (2002 *apud* DUBOSSON-TORBAY *et al*, 2004) mostra que quem compartilha arquivos por redes *peer-to-peer* na internet está propenso a consumir mais música do que aqueles que não têm acesso a estas redes.

Com todas estas questões, as gravadoras não conseguiram manter o modelo de negócio vigente na década de 1990 para a década de 2000. Mudanças em

praticamente todos os componentes devem ser feitas para adequar-se à nova lógica de mercado. Esta reformulação estaria associada a um “descongelamento” de suas estratégias, de forma a gerar mecanismos de incentivo ao surgimento de estratégias emergentes, até atingir-se uma nova estratégia dominante. A disrupção motivou o início de um período experimentação pode ser comparado com um conceito da área de Paleontologia chamado “equilíbrio pontuado”.

A teoria do equilíbrio pontuado trata da evolução das espécies. De forma resumida, a teoria propõe que as mudanças evolutivas das espécies acontecem de forma rara e localizada em eventos rápidos de especiação. Isto quer dizer que a evolução das espécies não aconteceria de forma gradual, mas de forma pontuada, quando ocorrem mudanças no ambiente. Segundo esta teoria, a partir da mudança do ambiente, a natureza “experimental” novos padrões (número de patas, composição dos órgãos, etc.) até que um deles se destaque como dominante, mais adaptado ao ambiente.

Esta teoria foi posteriormente aplicada à área de negócios em alguns trabalhos (HUBERMAN e LOCH, 1999; PREDEBON e MARTINS, 2006). Nesta área, as grandes mudanças são normalmente ditadas por inovações disruptivas, como visto anteriormente. Assim, a teoria do equilíbrio pontuado aplicada a negócios diz que, ao perceber mudanças drásticas no ambiente, as empresas entram em fase de experimentação para adaptar suas estratégias, modelo de negócio e/ou operações, até que surja um novo *design* dominante. Isto pode significar mudanças de várias naturezas nas empresas, e inclusive levar à falência as empresas que não consigam tal adaptação.

Assim, percebe-se que a análise do período de 1999 a 2009 merece maior detalhamento. Ainda não são claros os rumos da indústria, e muito menos as bases pelas quais serão construídos os novos modelos de negócio das gravadoras. No próximo capítulo será investigado o contexto de reestruturação da indústria, o que permitirá discutir como os componentes destes modelos estão sendo transformados. Isto possibilitará compreender os novos modelos que têm surgido na indústria fonográfica (principalmente dos EUA, mas com alguns destaques para outros países), e indagar se estas mudanças estão acontecendo no Brasil.

5. NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NA INDÚSTRIA FONOGRAFICA

Percebendo a queda constante no faturamento e as mudanças que ocorriam na indústria, as gravadoras iniciaram, após 1999, uma série de medidas para retomar os antigos níveis vendas. Dentre elas, a principal no início foi a intensificação no combate judicial contra os falsificadores de mídias e contra os compartilhadores de música pela internet. Esta ação, contudo, não surtiu o efeito esperado, na medida em que novos falsificadores surgiam, assim como novas alternativas para o compartilhamento online, que aumentavam o número de usuários consumindo músicas de forma não autorizada.

Enquanto as gravadoras priorizavam este tipo de ação, outras empresas surgiam no meio fonográfico e começavam a se destacar, operando com novas abordagens em relação ao modelo de negócio das gravadoras. Isto parece ter motivado as gravadoras a começar a rever seus modelos de negócios, em busca de realizar mudanças estruturais para atender as novas expectativas do mercado.

Assim, percebe-se que a partir de 1999, diversos novos modelos de negócio surgiram na indústria fonográfica. A partir do surgimento destes modelos, o mercado começou a apresentar sinais de melhorias e possibilidades de retorno do crescimento. Por exemplo, apesar da grande disseminação dos programas de transferência ilegal de arquivos (P2P), o crescimento da prática de *downloads* ilegais foi freado nos últimos anos, especialmente a partir de 2004 (BAINWOL, 2009).

Segundo a organização de pesquisa de mercado NPD Group (*apud* BAINWOL, 2009), nos últimos três anos a parcela das residências em que há utilização de redes P2P para *download* ilegal ficou praticamente estável, ainda que se observasse ampla expansão das tecnologias de acesso à internet. Em 2008, pela primeira vez a parcela de residências conectadas à internet que fazem *downloads* de música legalmente superou aquelas que fazem *downloads* de música ilegalmente – 23% contra 18%.

Para Dubosson-Torbay *et al* (2004), o impacto negativo dos serviços de troca de arquivos *peer-to-peer* não é tão claro e demonstrado. Com efeito, o estudo relatou que 34% dos usuários de serviços não autorizados de P2P gastam mais dinheiro com música comparados a 15% que gastam menos, ao passo que apenas 19% dos usuários da internet que não desfrutavam de programas de compartilhamento de arquivos gastavam mais. O estudo também mostra que 84% dos baixadores usam a

internet para música além de só descarregar - principalmente para experimentar, ver clipes, encontrar letras e datas de turnês, e para obter informações sobre um artista antes de comprar um CD. Conforme o estudo da Europemedia (2002, *apud* DUBOSSON-TORBAY *et al*, 2004), usuários da internet que baixam arquivos ilegais com frequência têm probabilidade 75% maior de incrementar seus gastos com música do que o usuário médio da internet.

De fato, o consumo de música digital legalizada vem crescendo. Em 2004, a porcentagem de participação das vendas de música digital por meios legais era de apenas 2% em relação ao total de músicas comercializadas pela indústria. Em 2008 esse número chegou em 20% segundo o IFPI⁴⁶ (no mundo) e teria alcançado os 40% no mercado dos EUA em 2009 segundo a Nielsen Soundscan⁴⁷. Juntamente com isto, entre 2003 e 2007 o número de serviços legais de venda de música digital aumentou de menos de 50 para mais de 500; o número de canções licenciadas cresceu de 1 milhão para mais de 6 milhões; o valor da indústria de música digital passou de aproximadamente US\$20 milhões para US\$2.9 bilhões; e o número de formatos pelos quais os artistas podem lançar seus produtos passou de menos de 10 para mais de 100^{48 49}.

Apesar da evolução, estes números ainda não são suficientes para indicar um crescimento geral na indústria. O prejuízo causado pela rápida e intensa queda nas vendas de CDs nestes últimos anos ainda resulta em retração do mercado⁵⁰, salvo exceções como o Japão, China, Indonésia, Índia e Coréia do Sul. Nestes países pioneiros, se observa uma forte penetração do mercado de música relacionada a aparelhos móveis, como telefones celulares.

Nogueira (2008) indica três pontos fundamentais em transformação na cadeia produtiva da música, todos influenciados pela internet: produção, circulação e consumo. A produção estaria relacionada à evolução da tecnologia e como ela afeta o modo de conceber os produtos musicais; a circulação estaria relacionada ao modo

⁴⁶ IFPI digital report 2008

⁴⁷ Nielsen Music 2009 Year End Press Release

⁴⁸ Todos os dados deste parágrafo, exceto quando destacado são de: IFPI digital report 2008

⁴⁹ As vendas do álbum "*Future Sex/Love*" de Justin Timberlake, por exemplo, foram compostas de 115 diferentes produtos, num total de 19 milhões de unidades, das quais apenas 20% estavam no formato de CD.

⁵⁰ Dados: IFPI digital report 2008

pelo qual os consumidores têm acesso a estes produtos (compras, *downloads*, acesso em *sites*, etc.); e o consumo estaria relacionado aos diferentes mercados que as gravadoras podem atingir.

Assim, a partir da revisão bibliográfica deste trabalho, constatou-se que as transformações na indústria podem ser reduzidas a basicamente três pontos principais: mudanças na infraestrutura tecnológica; dificuldade de adaptação das questões de propriedade intelectual à nova realidade; e a segmentação de mercado, possibilitada pelos baixos custos tecnológicos digitais (armazenamento, distribuição, etc.).

Dentre os novos modelos de negócio observados na indústria, percebe-se que todos consideram ao menos uma destas três questões. Algumas destes modelos estão sendo praticados por gravadoras e outros por empresas do mercado de música mais amplo (ou mesmo por bandas).

Assim, o presente capítulo detalha as diversas questões que possibilitam o surgimento de novos modelos de negócio na indústria fonográfica, primeiramente em relação à infraestrutura tecnológica, em seguida em relação às alternativas relacionadas à questão da propriedade intelectual na música e finalmente sobre a segmentação de consumo.

5.1. Infraestrutura tecnológica

A popularização da internet a partir do final dos anos 1990 modificou muitos mercados. Movidas pelas oportunidades promissoras dos negócios na rede, muitas empresas iniciaram suas atividades no meio virtual. Mecena e Magacho (2007) constata que cinco princípios motivam as empresas nesta busca: “Digitalização/virtualização, comercialização da informação, tecnologia de informação e comunicação pervasiva, custos de transação e custo de ativos específicos reduzidos”. Estes princípios envolvem basicamente as questões de redução nos custos e a evolução nas tecnologias de informação e comunicação que o meio digital permite, gerando melhor coordenação e maiores margens nos negócios.

A popularização das conexões de banda larga também foi um grande impulsionador para a criação de novos negócios na internet. Com conexões velozes, é possível que os consumidores desfrutem de mais funções e consigam interagir mais entre si.

Diversos dispositivos eletrônicos como celulares, *smartphones*, tocadores de mp3, *laptops* e outros já permitem que o consumidor desfrute destas tecnologias, inclusive fora de sua residência ou trabalho.

Para CAMPOS *et al*, (2008), com a popularização destas tecnologias, a interatividade dos consumidores com serviços, empresas e outros usuários pela internet tem se potencializado, e já se mostra como uma característica bastante importante na construção de novos modelos de negócio. Para Fjeldstad e Andersen (2003), dentre os modelos que emergem com a internet, o conceito de redes de valor se mostra importante. Nestas redes, a estrutura da empresa aproveitaria a conectividade e cooperação entre consumidores para gerar produtos para o mercado, que, segundo Tapscott e Williams (2007) seriam motivados por diferentes fatores, desde diversão e altruísmo até a realização de algo que tenha interesse direto para eles.

De fato, esta participação dos consumidores pode ser interessante para as empresas. Para Surowiecki (2004), a precisão e qualidade de um trabalho realizado por muitas pessoas simultaneamente são superiores àquelas de um trabalho realizado por poucas pessoas, mesmo que especialistas. Desta forma, percebe-se maior interatividade entre consumidores e empresas nos últimos anos, como é destacado a seguir.

5.1.1. Colaboração, participação e interatividade

Um dos serviços mais populares relacionados à interatividade, especialmente entre jovens, são os *sites* de relacionamento, ou redes sociais. Dentre as redes sociais voltadas para a música, a mais popular talvez seja o MySpace. Nesta rede, é possível que os artistas divulguem suas canções e concertos gratuitamente para seus fãs e novos consumidores. A tecnologia de reprodução utilizada é o *streaming*, na qual o arquivo pode ser executado sem que precise ser salvo no dispositivo.

Para os consumidores de música, a rede é interessante para conhecer novos artistas e indicar suas preferências musicais a amigos de sua rede. Com milhões de usuários, o MySpace tornou-se um mecanismo para potencializar a descoberta de novos artistas e o contato direto com fãs. Assim, tarefas que em outras épocas eram muito caras e, portanto deveriam ser intermediadas por gravadoras, hoje são acessíveis aos artistas, possibilitando (em teoria) sua independência.

No contexto da indústria fonográfica, a discussão de interatividade, colaboração e participação dos consumidores tem se mostrado bastante presente. A facilidade e flexibilidade em compartilhar e ouvir música em diversos formatos (computadores, tocadores, celulares, etc.) tem permitido a ampliação no alcance das canções, a baixo custo. Além disto, a rápida evolução das tecnologias de gravação de música também tem tornado possível que artistas independentes gravem e produzam suas músicas, também a custos reduzidos. Assim, as possibilidades de divulgação para os artistas rompem muitas barreiras, inclusive a de proximidade com seus fãs.

O desejo de proximidade e interação com o artista, que sempre existiu para muitos fãs, pode agora ser satisfeito eficientemente por meio de comunidades em redes virtuais. Estas redes permitem que os usuários se relacionem com pessoas com os mesmos interesses e gostos musicais, descubram novos artistas e se aproximem de seus artistas favoritos.

Do lado dos artistas, torna-se possível divulgar mais facilmente suas músicas, conseguir novos trabalhos, ouvir opiniões dos fãs e até conseguir financiamento para seus projetos. Dentre as facilidades trazidas pela globalização e internet está a possibilidade de captar recursos (de qualquer espécie) fora da empresa. Neste contexto, “o foco é o acesso a recursos, não a posse de recursos” (PRAHALAD e KRISHNAN, 2008, p.11).

Uma das grandes dificuldades na ascensão da carreira musical para os artistas é o reduzido número de artistas as gravadoras estão dispostas a contratar. No intuito de reduzir o investimento e os riscos de insucesso com novos artistas, as gravadoras normalmente investem apenas em poucos, ou seja, naqueles que têm maiores probabilidades de fazê-la lucrar. Sob essa lógica, o crivo na seleção de novos artistas é muito rígido, o que impede que muitos artistas com menor potencial de lucro consigam contratos com as gravadoras.

Neste sentido, um exemplo é o *site* SellaBand, pelo qual os artistas podem ser financiados por investidores diversos, inclusive fãs de seu trabalho. Neste *site*, os usuários são encorajados a contribuir para fundos de projetos das bandas cadastradas. Quando uma quantia determinada pelo projeto é atingida, o dinheiro é liberado pelo *site* ao artista, que pode iniciar seu projeto. O financiamento prevê diferentes benefícios para os contribuintes, desde descontos em produtos dos artistas a encontros pessoais com os artistas ou participações nos lucros de suas vendas.

A banda Public Enemy é um exemplo de artistas financiados através do *site* SellaBand,. Ela oferece desde CDs exclusivos (para quem adquire uma cota) a passes no camarim (40 cotas) e visitas ao estúdio (400 cotas) para aqueles que investem em seus projetos. Isto permite que bandas independentes sejam financiadas e consigam gravar canções, realizar concertos e outros projetos em geral, o que anteriormente seria muito mais difícil de acontecer.

Esta lógica de financiamento coletivo (“*crowdfunding*”) pode ser considerada como uma forma de colaboração em massa (“*mass collaboration*” ou “*crowdsourcing*”), que para Howe (2008), seria o ato de terceirizar uma tarefa que seria feita por um agente específico para um grupo indefinido de pessoas, geralmente grande, sobre a forma de uma chamada aberta.

Assim, *sites* como estes possibilitam que artistas independentes consigam sustentar-se sem o intermédio de gravadoras e também que artistas ligados à gravadoras optem por romper contratos e voltar a ser independentes. Contudo, isto não significa necessariamente que as gravadoras devam perder a oportunidade de gerenciar tais artistas. Na realidade, este tipo de iniciativa (facilitação da distribuição e financiamento para artistas pela internet) pode, em teoria, ser conduzido por gravadoras, já que permite ampliar enormemente sua base de artistas a custos relativamente pequenos. Isto requereria, contudo, a adoção de um modelo de negócio propício para tal.

Desta forma, modelos de negócio voltados para o desenvolvimento da carreira de artistas independentes devem aproveitar as ferramentas de internet para ampliação da divulgação e financiamento de projetos. Para isto, a interatividade, colaboração e participação dos consumidores são características muito importantes, afinal elas potencializam o efeito de rede dos modelos. Quanto mais acessado e recomendado, mais chances de sucesso têm os projetos dos artistas. Em geral, as receitas deste modelo estariam mais relacionadas a produtos como concertos, publicidade, mídias físicas e outros, mas não tanto à música digital, pois esta seria o principal instrumento para a divulgação dos artistas.

5.1.2. *Potencial de crescimento da infraestrutura tecnológica*

Para Lonergan e Castonguay (2007), a contínua popularização da internet e banda larga ainda motivarão mais negócios. Seu estudo mostra que o mercado online tem um enorme potencial de crescimento. Este potencial ainda não estaria sendo

totalmente aproveitado, devido a alguns obstáculos de ordem econômica e tecnológica. Alguns exemplos desses obstáculos são:

- Licenças de espectro de radio insuficientes e incerteza quanto ao licenciamento futuro
- Lentidão devido à falta de padronização e potencial incompatibilidade entre diferentes tecnologias de rádio (atrapalham os benefícios que as economias de escala globais podem entregar)
- Tarifas restritivas e com pouca flexibilidade
- Desempenho e velocidade de rede são insatisfatórios e não-confiáveis
- Cobertura de rede *wireless* insuficiente
- Tempo de *download* inaceitável e *layout* pobre em conteúdo da *web* para aparelhos portáteis

Superados estes obstáculos, os autores estimam que a economia digital movimente em torno de 66 bilhões de dólares anualmente, um valor muito acima dos 9.5 bilhões movimentados no ano de seu estudo (2007). Segundo eles, “a escala real de impacto social e econômico que poderia ser alcançada ao ampliar o acesso à internet móvel para milhões de novos consumidores iria muito adiante da simples métrica financeira”.

Este potencial desenvolvimento da infraestrutura tecnológica implica no desenvolvimento de modelos de negócio, especialmente na indústria fonográfica. A seguir, veremos os componentes de um modelo de negócio mais afetados pelas mudanças na tecnologia.

5.1.3. Componentes influenciados pelas questões de infraestrutura tecnológica

Na concepção de novos modelos de negócios, as questões de relativas a esta nova infraestrutura tecnológica impactam principalmente nos seguintes componentes:

- **Relações Externas:** As empresas passam a potencialmente se relacionar com mais atores no mercado, em especial com consumidores, que se aproximam dos processos de criação e financiamento dos produtos da empresa, podendo ser considerados como parceiros, financiadores ou colaboradores.
- **Estrutura Interna:** Muitos ativos tecnológicos da empresa devem ser trocados ou adaptados para atender às novas demandas de produtos e serviços; pode haver necessidade de treinamento dos funcionários para operar no contexto online; e as capacitações da empresa tendem a mudar, uma vez que as operações passam a ser realizadas de diferentes formas.
- **Transações:** Os mecanismos de incentivo e recompensa para os parceiros, em especial para os consumidores participantes, devem ser analisados cuidadosamente, visto que estes podem ser encarados como parceiros estratégicos, sem os quais não é possível operar. A reputação da empresa é um elemento importante, que pode rapidamente ser elevada ou destruída pelos consumidores, dada a velocidade dos meios de informação disponíveis.
- **Estrutura de Custos:** A Estrutura de Custos tende a ficar mais enxuta, graças à digitalização de bens, à participação voluntária (ou a baixo custo) de consumidores na criação e financiamento dos produtos/serviços da empresa e ao uso de Mecanismos de Relacionamento e Entrega pela internet. Contudo, como destacam Tapscott e Williams (2007, p.80), “na economia da colaboração, a verdadeira vantagem do suprimento global não é a economia de custos, mas as possibilidades infinitas de crescimento, inovação e diversidade”.
- **Mecanismos de Relacionamento e Entrega:** Com a nova infraestrutura tecnológica, é possível a automatização de processos relativos ao relacionamento com o cliente e à entrega dos produtos a ele. Esta automatização permite alcançar ganhos de escala nestes processos, na medida em que os custos para isto são decrescentes, como os de armazenamento e os de distribuição de bens virtuais.
- **Formas de Transação:** Dada a proximidade entre consumidores e empresas, as transações tendem a serem feitas de forma mais direta, com poucos ou

nenhum intermediário, já que podem ser feitas pelos *sítes* das empresas, que possuem mecanismos de relacionamento e entrega automatizados.

- Complementares: A infraestrutura tecnológica permite o surgimento de muitos novos negócios pela internet. Dentre este elevado número, torna-se mais provável que uma empresa encontre negócios complementares ao seu, ou ainda que seus produtos sejam complementares aos de outrem.

A figura 23 mostra os componentes de um modelo de negócio afetados pela nova infraestrutura tecnológica.

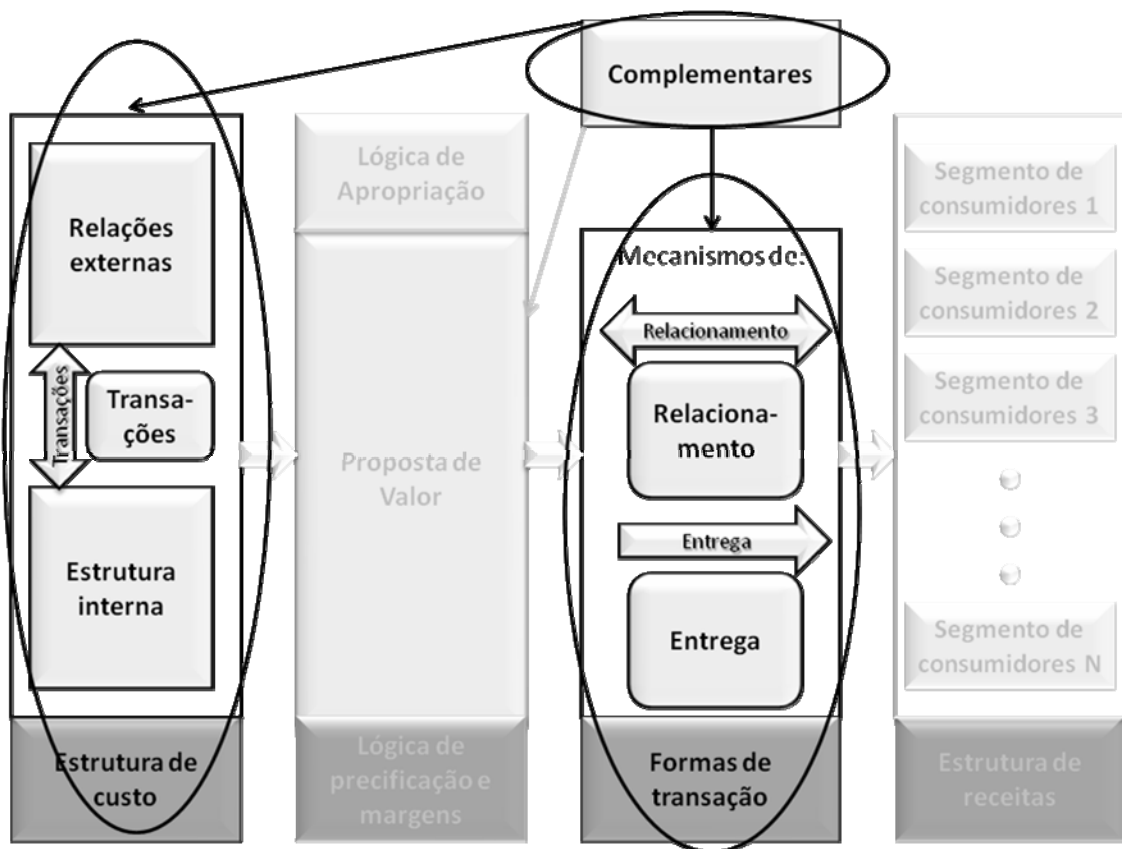


Figura 23: Componentes afetados pelas questões de infraestrutura tecnológica

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

Assim, caracteriza-se uma época de mudanças a partir do desenvolvimento uma nova infraestrutura tecnológica. Surgem novos mercados e também oportunidades de

mudança para mercados já estabelecidos. Isto significa criar ou reformular os modelos de negócios, pois em muitos casos o modelo pré-internet se mostra incompatível. Desta forma, para estas empresas, a questão não é exatamente se há a necessidade de mudar, mas sim como fazê-lo.

5.2. Propriedade Intelectual

Historicamente, a indústria fonográfica tem questões de caráter legal ligadas ao processo de criação e apropriação no valor de seus produtos. Os mecanismos que asseguram e controlam o pagamento dos artistas estão ligados aos seus direitos autorais (*copyright*) garantidos por lei. De acordo com o a lei do direito autoral dos EUA (ou *copyright act*) de 1976, os detentores dos direitos autorais possuem o direito exclusivo de controlar a reprodução, modificação, distribuição, desempenho e exibição públicos de seus trabalhos autorais (DUBOSSON-TORBAY *et al*, 2004). Neste formato, os artistas envolvidos na criação e gravação das canções são pagos conforme ela seja utilizada com finalidades econômicas (por exemplo: estações de rádio, filmes, comerciais, regravações, etc.). Para as gravadoras, a manutenção dos direitos autorais também é importante, pois eles são responsáveis pela formação de preço de seus produtos e também pela estrutura de transações mantida com os artistas.

Durante as décadas de 1970 e 1980, as cópias não autorizadas de fitas cassetes pressionaram discussões sobre a legalidade das cópias caseiras de fitas. Criou-se um mercado clandestino de venda de fitas copiadas sem autorização e vendidas a menores preços do que os praticados pelas lojas de varejo, pois o processo era relativamente simples e barato. Contudo, talvez pelo bom momento econômico, não houve uma forte resposta das gravadoras no sentido de combater este movimento, já que os prejuízos com as cópias ilegais de fitas cassete eram cobertos com folga pelos lucros com outros produtos, em especial os discos (TSCHMUCK, 2006). Além disto, a qualidade do produto original ainda desmotivava em certo nível a cópia.

Na década de 1990, estas discussões voltaram à tona com o surgimento dos copiadores caseiros de CDs, que desencadearam um grande volume de cópias não autorizadas dos álbuns comercializados pelas gravadoras. Desta vez, a qualidade da cópia podia ser equiparável ao produto original e a diferença de preço entre original e cópia era significativa. Com a consolidação da mídia óptica como principal suporte, o eixo produtor de fitas e CDs falsificados mudou-se do Paraguai para o sudeste

asiático, onde, gozando de desenvolvida infra-estrutura, incrementou o fluxo de comércio informal no mundo (PRESTES FILHO 2005).

Em 1998, com a intenção de reduzir as infrações aos direitos autorais, entrou em vigor a Lei dos Direitos Autorais do Milênio Digital (ou *Digital Millenium Copyright Act*) nos EUA. A contribuição desta lei foi de criminalizar não só a infração do direito autoral em si, mas também a produção e distribuição de tecnologia que permita evitar medidas de proteção (comumente conhecidas como gestão dos direitos digitais – *digital rights management* ou DRM) dos direitos do autor. Além disto, a lei aumentou as penas por infrações de direitos autorais na internet⁵¹.

Assim, no contexto fonográfico, a lei buscava reduzir a chamada “pirataria” (cópia e/ou exploração comercial não autorizada) de produtos (especialmente CDs) relativos aos artistas. A partir de 1999, contudo, o *boom* do compartilhamento virtual de músicas trouxe novas questões a discutir nesta lei. A principal delas é: Seria também ilegal compartilhar arquivos virtuais de música?

A curta existência do Napster foi altamente influenciada por esta discussão, e até hoje as gravadoras entram com ações judiciais contra empresas e pessoas físicas por considerar que o compartilhamento virtual é ilegal e as prejudica. A defesa, contudo, diz que não pode ser dado o mesmo tratamento às cópias físicas e a virtuais. Para Toyama (2006), os direitos autorais, enquanto mecanismo de proteção legal, têm se mostrado insuficientes para lidar com diversos aspectos das inovações na indústria fonográfica.

Além do compartilhamento de arquivos musicais também há a questão legal da modificação de canções (processo conhecido como *sampling* ou *remix*, utilizado pelos DJs - *Disc-Jockeys*) na indústria. À medida que os programas de edição de áudio se aperfeiçoam, usuários “comuns” também passam a realizar esta tarefa e compartilhar suas versões na rede (em geral sem motivações financeiras). Neste contexto, questão da propriedade intelectual da canção neste caso fica complexa, pois ao mesmo tempo em que a lei dos direitos autorais reserva ao artista o direito exclusivo de modificação sobre sua música, muitas vezes ela fica irreconhecível sobre outro formato. Os defensores desta prática argumentam que estas versões impulsionam a popularidade e as vendas de produtos do artista.

⁵¹ The Digital Millenium Copyright Act of 1998. U.S. Copyright Office Summary.

As diferentes possibilidades permitidas pelos arquivos virtuais de música puseram em cheque o atual mecanismo de direitos autorais. Dentre as demandas atuais de modificações na lei dos direitos autorais está a flexibilização dos direitos atribuídos aos artistas. Maior defensora desta flexibilização⁵², a organização sem fins lucrativos Creative Commons⁵³ encontrou uma saída para adaptar a legislação à era virtual. Ela cede licenças para aqueles que desejam encorajar a replicação e modificação de sua obra. O detentor dos direitos tem total flexibilidade ao registrar seu trabalho, podendo escolher os direitos de que pretende abrir mão. O argumento seria o de possibilitar um maior alcance da obra e lucros indiretos com isso.

A árdua batalha judicial que esta “caça aos piratas” se propõe é considerada por alguns, ineficiente ou mesmo uma batalha perdida (WADE, 2004). Cientes disto, as gravadoras (apoiadas pelo IFPI) passaram a cobrar maior participação do governo no assunto e, recentemente, adotaram uma estratégia de aliança com os provedores de internet para que os piratas sofram punições relacionadas à perda de acesso à internet e para incluir serviços pagos de acesso à música em suas assinaturas. Para John Kennedy, presidente e chefe executivo do IFPI:

“Os governos estão começando a aceitar que, no debate sobre o ‘conteúdo gratuito’ e engajamento dos provedores de internet na proteção dos direitos de propriedade intelectual, ‘fazer nada’ não é uma opção⁵⁴.”

Em relação ao combate à pirataria no Brasil, em 2007 foi criada a APCM (Associação Antipirataria de Cinema e Música) que incorporou a APDIF (Associação Protetora dos Direitos Intelectuais Fonográficos), criada em 1995. Outra frente de combate à falsificação e ao uso não autorizado de canções no Brasil tem sido a tentativa de aprovação de uma proposta de emenda à constituição (PEC) que concederia imunidade tributária às obras musicais desenvolvidas por artistas e/ou compositores brasileiros, assim como ocorre com as obras literárias. Esta emenda, em teoria, permitiria uma queda no preço de venda das canções e álbuns entre 30% e 40% para

⁵² A flexibilização também é chamada de *copyleft*.

⁵³ www.creativecommons.org.br

⁵⁴ IFPI digital Music Report 2009, p.1

o consumidor⁵⁵, desencorajando parte do consumo ilegal. Mesmo com a pressão do mercado por menores preços (especialmente no Brasil, onde o CD é proporcionalmente mais caro do que em países mais desenvolvidos economicamente, como os EUA) as gravadoras afirmam que atualmente não é possível reduzir significativamente o preço dos CDs, pois os altos impostos impedem esta redução.

Assim, as gravadoras têm buscado novas formas de assegurar que as receitas relativas aos direitos autorais de seus artistas contratados sejam de fato recebidas. Dentre estas formas, destacam-se: os contratos “360 graus”, a venda de conteúdo embarcado e a abordagem de música como um serviço. Na seqüência, serão detalhadas estas três opções.

5.2.1. Contratos “360 graus”

Após o surgimento do compartilhamento não autorizado, uma das principais dificuldades para as gravadoras tem sido relacionada à questão da Lógica de Apropriação em seus modelos de negócio. Considerando que para os compartilhadores não há necessidade de intermédio das gravadoras na aquisição das canções, torna-se difícil para elas controlá-los e cobrar pelo uso da canção.

Sem conseguir receber as receitas relativas a estas canções, as gravadoras passaram a revisar os contratos feitos com os artistas, na intenção de buscar fontes de renda que não somente a música gravada. Desta forma, surgiram os chamados contratos “360 graus”, que ampliam as funções da gravadora para além do financiamento, gravação, promoção e divulgação dos artistas. A idéia destes contratos é que a gravadora atue como agente dos artistas em diversas (ou todas) atividades em que eles gerem receitas. Exemplos destas atividades seriam: a participação da gravadora na produção dos concertos, de comerciais, produtos e exploração da imagem do artista em geral.

A Sony-BMG e a Universal Music podem ser destacadas como as gravadoras *majors* que têm se dedicado a este tipo de atuação. As gravadora possuem uma ramificação (*spin-off*) em seus negócios para dedicar-se à estas novas atividades. Assim, a Day 1 Entertainment (Sony-BMG) e a Arsenal Music (Universal Music) foram fundadas (em

⁵⁵ Mais informações em <http://www.pecdamusica.com.br/>

2008 e 2001, respectivamente) com o intuito de gerenciar a carreira de artistas, mais especificamente em:

- Publicidade e patrocínio
- *Tour, shows, festivais e eventos*
- Criação e Venda de *Merchandising*
- Celulares
- Internet
- Editoração
- Gravações musicais (físicas e digitais)
- Exploração de conteúdo
- *Performances* não musicais (Televisão, filmes)

Desta forma, a Day 1 Entertainment e a Arsenal Music atuam em mercados onde a Lógica de Apropriação é relativamente menos complexa do que no mercado fonográfico. Estas empresas agenciam inclusive artistas de outras gravadoras. Isto amplia as atividades das gravadoras e possibilita a apropriação de outras receitas geradas pelo artista.

Nota-se que com estes contratos, o foco das gravadoras deixa de ser a música de seus artistas e passa a ser o próprio artista. Isto torna o modelo de negócios das gravadoras diferente, na medida em que ela passa a se preocupar mais com o desenvolvimento da carreira do artista do que apenas com suas canções gravadas.

5.2.2. *Conteúdo embarcado*

Modelos de negócio que utilizam conteúdo embarcado exploram parcerias com empresas de outros setores, de forma a incluir a compra de canções no preço de outro

produto. A aplicação mais bem sucedida deste tipo de modelo tem sido com a indústria de telefonia celular, embora também sejam encontrados modelos relacionados à indústria de *vídeo game*, de provedores de internet e produtos variados.

As parcerias com empresas de telefonia resultam em ofertas de canções em diferentes formatos como *ringtones* (toques de celular em baixa qualidade), *tru tones* (toques de celular em alta qualidade e de maiores durações) e canções completas (comumente no formato mp3). Como destaca Marques (2008) para comercializar canções nestes formatos, é necessário que as gravadoras adaptem suas estruturas de negócio.

Recentemente, a Nokia passou a oferecer o serviço “Nokia Comes with Music” em parceria com as gravadoras, no qual o consumidor adquire um aparelho celular compatível e recebe um ano de assinatura “gratuita” (incluída no preço do aparelho celular) para baixar músicas ilimitadamente, seja via celular ou via computador. Este serviço repassa às gravadoras o dinheiro relativo às canções baixadas na plataforma da Nokia, e tem sido uma alternativa viável para as gravadoras, especialmente em mercados onde a penetração dos celulares é mais forte. Em mercados como o japonês, chinês, francês e italiano, por exemplo, o consumo de músicas no formato digital é majoritariamente feito pelos celulares (91%, 73%, 62% e 56% respectivamente) em relação ao consumo feito pelo computador. Já nos EUA, maior mercado de música digital do mundo, a parcela do consumo via celular é de 33%⁵⁶.

As parcerias com empresas relacionadas ao mercado de *vídeo games* também têm sido recorrentes na indústria fonográfica. Jogos relacionados à música atualmente são responsáveis por 15% das vendas totais de jogos eletrônicos e 32% do crescimento anual desta indústria⁵⁷. Com o lançamento destes jogos e o aumento da conectividade com a internet dos consoles de *vídeo game*, os consumidores podem comprar canções pelo dispositivo para inserir nos jogos ou para ouvir normalmente.

Em relação a parcerias com empresas provedoras de internet, já há serviços na Europa com empresas como a Sky no Reino Unido e a TDC na Dinamarca. Estas parcerias têm dois intuitos principais. Além de ajudar a apontar os compartilhadores ilegais e puni-los, os provedores também se engajariam no serviço de operar serviços

⁵⁶ IFPI digital report 2008

⁵⁷ NPD Group *apud* IFPI digital report 2009

de música, embarcando no preço de seus planos de acesso à internet, o acesso a bibliotecas de repertório. A TDC, por exemplo, lançou o serviço PLAY em 2008, que já conta com mais de 2.2 milhões de músicas e 92 mil usuários⁵⁸. Outro exemplo do aumento desta proximidade foi a negociação de compra da GVT (empresa de telefonia e internet) pelo conglomerado Vivendi, proprietário do Universal Music Group, em 2009.

Há também parcerias com varejistas, para diversos produtos, na intenção de realizar um *merchandising* híbrido para os artistas. Em 2008, a Warner Music vendeu camisas de bandas que vinham com códigos promocionais para baixar gratuitamente suas músicas. Já a Sony-BMG, firmou uma parceria com a banda AC/DC para oferecer seu novo álbum (digital ou físico) em conjunção com produtos físicos relacionados à banda, vendidos exclusivamente no Wal-Mart. Outras opções têm sido o lançamento de álbuns digitais vendidos em *pendrives* personalizados das bandas e a venda de produtos para colecionadores (como álbuns em LP, produtos autografados, etc.).

Assim, a venda de conteúdo embarcado tem como intenção adicionar valor ao bem que o consumidor normalmente não se sentiria compelido a pagar. Ao adicionar este valor, o consumidor passa a “concordar” em pagar pela música, seja em formato físico ou digital.

5.2.3. *Música como um serviço*

Apoiado pela evolução nas conexões de acesso à internet, nos mais diversos dispositivos (computadores, celulares, vídeo games, etc.), o conceito de música como um serviço consiste em oferecer ao consumidor o **acesso** às canções ao invés da **posse**. É um conceito apoiado pelo desenvolvimento de Organizações em Rede Habilitadas por Tecnologia da Informação e Comunicação (ORHTICs), que têm ganhado destaque nos últimos anos, como descrito em Mecena (2005).

O oferecimento de música como um serviço implica em uma Proposta de Valor diferente para o consumidor, já que a idéia é que o mesmo não “possua” de fato os arquivos, apenas tenha o acesso a eles, por meio de uma conexão à internet de alta velocidade. O serviço permite acessar músicas e listas de reprodução a partir

⁵⁸ IFPI Digital Music Report 2009

diferentes aparelhos, por meio de contratos de assinatura com a empresa prestadora do serviço.

Utilizando principalmente a tecnologia de reprodução de *streaming*, as canções são tocadas sem que o dispositivo que as acessa (celular, computador, etc.) as guarde permanentemente. As músicas são executadas diretamente pelo servidor que as hospeda. Assim, para a Lógica de Apropriação do modelo, isto representa maior controle sobre os direitos autorais das canções, na medida em que é possível determinar o número de vezes que uma canção foi executada e recompensar os artistas com base neste número. Do lado do consumidor, este tipo de modelo também pode ser atraente, pois é possível acessar facilmente um grande leque de músicas em diversos dispositivos, sem a necessidade de utilizar espaço nos discos rígidos ou perder tempo baixando e transferindo os arquivos.

Kusek e Leonhard (2005) entendem este modelo como uma tendência para o consumo de música na era digital, comparando-o com o modelo de distribuição de água. Para eles, a música tende a ser consumida da mesma forma que a água, ou seja, de forma praticamente ilimitada e acessível em qualquer local e momento. Neste sentido, o modelo atende à necessidade de portabilidade da música, podendo ser entendido como uma evolução do conceito de mobilidade dos tocadores portáteis (Walkman, CD *player*, mp3 *player*, etc.).

O conceito de música como um serviço pode ser encontrado principalmente em rádios *online*, *podcasts*⁵⁹ e *sites* de relacionamento. Exemplos conhecidos são os serviços Rhapsody, BestBuy-Napster, Pandora e MySpace. Em geral, estes negócios utilizam modelos de recebimento de receitas baseados na gratuidade (explicados adiante), com contas gratuitas que limitam de alguma forma o acesso do usuário e contas pagas (assinaturas) que entregam conteúdo ilimitado.

Outro exemplo conhecido é o *site* Spotify, que permite a audição (quase) instantânea de músicas via *streaming*, com *links* para *sites* parceiros que vendem as canções. Neste serviço, há possibilidade de compartilhamento (ou indicação) de canções entre usuários pagantes, já que as canções permanecem sob posse da empresa. Atualmente, o serviço está disponível na Suécia, Espanha, Noruega, Finlândia, Reino Unido e França.

⁵⁹ Um *podcast* é uma forma de publicação de arquivos de mídia digital (áudio, vídeo, foto, etc.) pela Internet, através da tecnologia de *feed* RSS, que permite aos utilizadores acompanhar e baixar automaticamente seu conteúdo.

Por ora, o modelo ainda encontra restrições para operar em algumas localidades, pois a tecnologia necessária para o serviço (conexões velozes em diferentes aparelhos – computadores, celulares, vídeo games, etc.) está disponível apenas em grandes cidades. Contudo, superadas as restrições tecnológicas, o modelo tende a expandir-se para outras localidades.

5.2.4. Componentes influenciados pelas questões de propriedade intelectual

Na concepção de novos modelos de negócios, as questões de relativas a propriedade intelectual impactam principalmente nos seguintes componentes:

- **Lógica de Apropriação:** Dada a crescente dificuldade em apropriar-se das receitas provenientes de vendas de CDs e arquivos virtuais, a Lógica de Apropriação dos novos modelos de negócio tende a se basear em novos contratos (360 graus), na apropriação indireta de receitas (conteúdo embarcado) e na tecnologia de *streaming* (música como um serviço).
- **Proposta de Valor:** Com a digitalização/ virtualização das canções, tanto a venda de cópias de CDs como o compartilhamento não autorizado de arquivos de música cresceram. Isto parece ter reduzido a percepção de valor sobre os produtos das gravadoras (músicas no formato físico e digital). Assim, um dos desafios dos novos modelos de negócio é elevar novamente a percepção de valor dos consumidores, para que voltem a consumir como antigamente e possam gerar mais receitas para as gravadoras. O conteúdo embarcado faz isto mediante um produto complementar no qual o consumidor esteja propenso a pagar. Já o conceito de música como um serviço traz nova proposta de valor, que é o rápido e portátil acesso a uma vasta biblioteca de músicas, que diferencia o produto da gravadora.
- **Lógica de precificação e margens:** Com os contratos “360 graus”, as gravadoras esperam conquistar margens elevadas que possam compensar as perdas com os mecanismos ilegais. Isto tende a fazê-las negociar altas margens em algumas de suas novas tarefas. Já com o conteúdo embarcado, a precificação deve ser estabelecida em conjunto com as empresas parceiras que oferecem o produto complementar, gerando margens reduzidas, porém conquistando consumidores que não comprariam as canções de outra maneira.

Em relação à música como um serviço, o mecanismo de precificação é um contrato de assinatura feito com o consumidor, que permite a ele o acesso ao acervo digital da gravadora.

- Complementares: A associação das canções a outros produtos (conteúdo embarcado) tende a elevar a percepção de valor dos consumidores sobre a música, em especial no formato virtual. Desta forma, torna-se importante buscar produtos complementares que possam ser vendidos em conjunto com as canções.

Na figura 24, destacam-se os principais componentes influenciados pelas questões de propriedade intelectual.

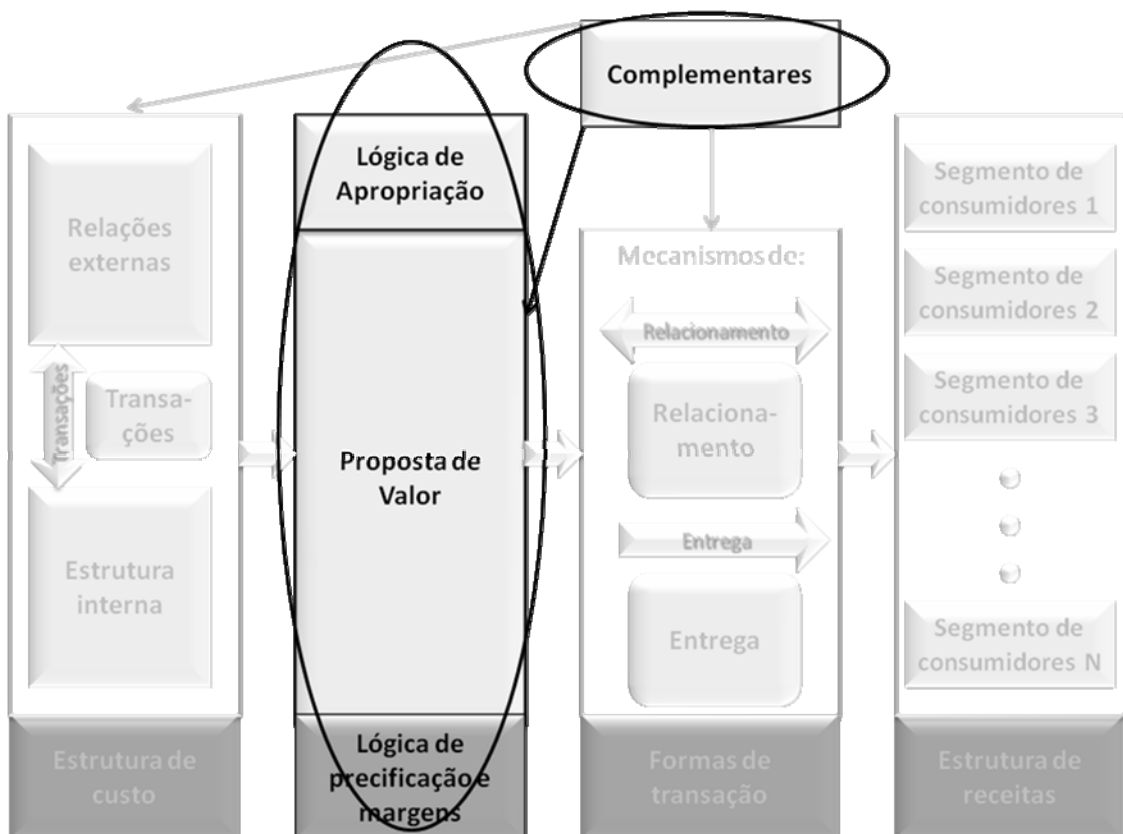


Figura 24: Componentes afetados pelas questões de propriedade intelectual

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

Assim, percebe-se que a propriedade intelectual tem sido uma importante questão a ser considerada na reformulação dos modelos de negócio das gravadoras. A dificuldade em aplicar os mecanismos de apropriação utilizados no passado tem feito as gravadoras reverem seus contratos e criar novas alternativas que ofereçam produtos pelos quais mesmo os “piratas” se interessarão em pagar.

5.3. Segmentação de mercado

Nas lojas físicas de varejo, as limitações físicas de estocagem, obsolescência e distribuição, fazem com que apenas os produtos com maior potencial de vendas sejam colocados à venda, para que o espaço das prateleiras seja aproveitado da forma mais lucrativa possível.

No meio digital, contudo, torna-se possível a disponibilização de um número ilimitado de produtos, já que o custo de armazenamento e distribuição de *bytes* é relativamente baixo. Para se ter idéia, o estoque médio de faixas musicais nos departamentos de CDs do Wal-Mart é de aproximadamente 55 mil. Na loja virtual de música Rhapsody, o estoque já passa de 1,5 milhões de faixas⁶⁰.

Assim, o ganho de escala permitido pela digitalização possibilita o atendimento de múltiplos segmentos de mercado (nichos), inclusive os mais específicos. Além disto, torna-se viável a adoção de margens bastante reduzidas e preços decrescentes, o que gera novos modelos de recebimento de receitas, que configuram uma nova Estrutura de Receitas para as gravadoras, como veremos nos próximos itens.

5.3.1. Cauda Longa

Segundo Anderson (2006), o conceito de Cauda Longa diz respeito à distribuição estatística no consumo dos produtos de uma dada indústria. Em geral, a diferente aceitação e popularidade de produtos gera uma distribuição estatística que segue o Princípio de Pareto, na qual poucos produtos vendem muitas unidades e muitos produtos vendem poucas unidades (ou nenhuma). Normalmente isto acontece numa relação próxima a 80/20, onde 80% das receitas seriam provenientes de 20% dos produtos da empresa e vice-versa (vide gráfico 14).

⁶⁰ Anderson, 2006

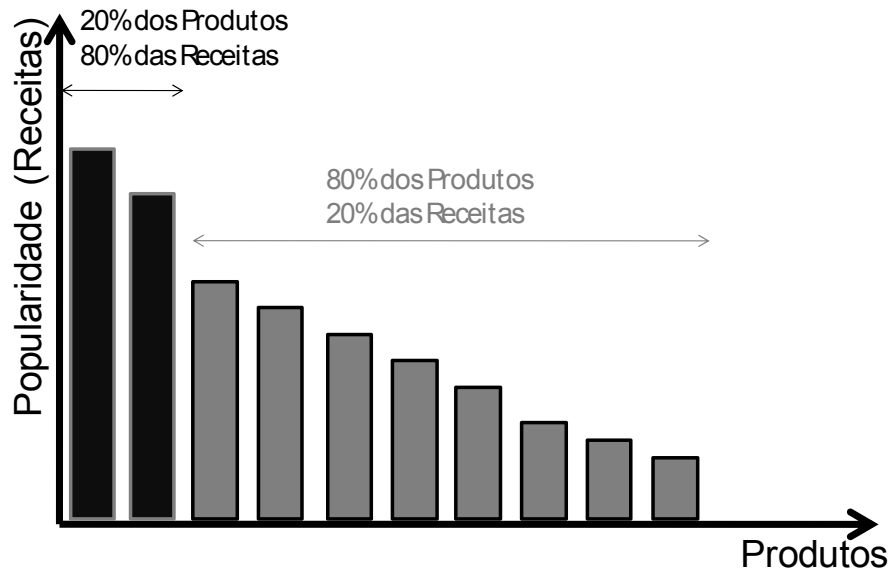


Gráfico 14: Distribuição estatística relativa ao Princípio de Pareto

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação, baseado em Anderson (2006)

Com a possibilidade de estoque ilimitado, o formato da distribuição estatística de Pareto é modificado, tornando-a mais alongada em seu eixo horizontal, que passa a ter características do que se chama em estatística de “Distribuição de Cauda Longa” (vide figura 24).

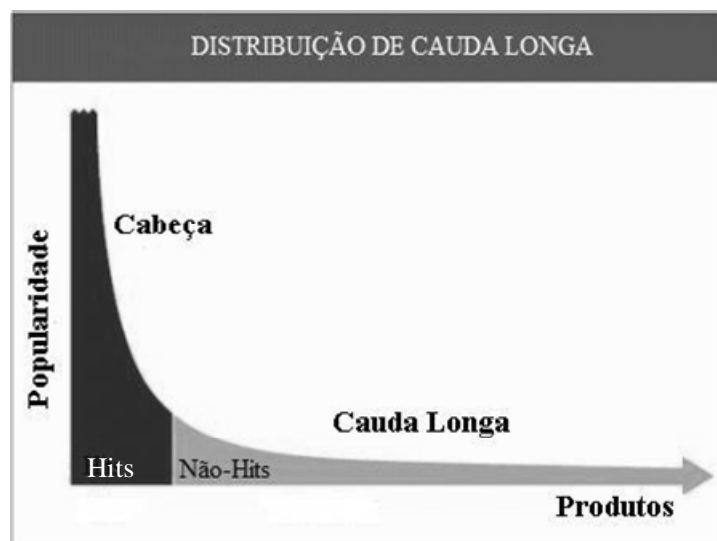


Gráfico 15 – Distribuição de Cauda Longa

Fonte: Anderson, 2006

Em mercados que seguem a distribuição de Cauda Longa, a participação dos produtos menos populares (não-*hits*) é relevante em relação aos produtos mais populares (*hits*). Isto acontece porque os produtos menos populares podem ser oferecidos em condições semelhantes aos mais populares (custos, destaque) e assim atingir consumidores de mercado específicos, ou nichos.

Os consumidores de nichos possuem gostos diferenciados e alternativos aos do mercado de massa, e devido à lógica de maximização de lucros das lojas físicas, encontravam poucas possibilidades de saciar suas necessidades de consumo no mercado físico. Então, a possibilidade de estoque ilimitado de lojas virtuais abre oportunidades para atingir estes mercados de nicho e aumentar receitas. Como exemplo, em lojas como a Amazon (livros), Rhapsody (música) ou Netflix (vídeos), a participação dos produtos não-*hits* nas vendas ultrapassa os 20% (ANDERSON, 2006; BRYNJOLFSSON *et al*, 2006).

Alguns estudos indicam que apesar da tendência de aumento da importância do consumo de nicho, os *hits* não terão sua importância necessariamente diminuída. Elberse (2008) indica que, apesar do número de *hits* estar diminuindo, aqueles que permanecem no topo tem tido sua importância aumentada (mais vendas e maior lucro), numa lógica afunilada de “o vencedor leva tudo” (“*Winner-takes-all*”). Isto quer dizer que a tendência seria que apenas alguns *hits* se destaquem ainda mais, enquanto outros percam mercado para os produtos de nicho. Mais especificamente em relação à música, o estudo da Billboards (2009)⁶¹, mostra que os álbuns *hits* perderam mercado entre 2004 e 2008 para os álbuns de nicho, mas as canções digitais *hits* (quando consideradas separadamente) ganharam mercado em relação às menos populares.

Anderson (2006) explica que para explorar eficientemente a Cauda Longa nos negócios devem-se conhecer bem suas três forças:

- 1) Democratização das ferramentas de produção;
- 2) Democratização da distribuição;
- 3) Ligação entre oferta e demanda.

⁶¹ Disponível em

http://www.billboard.biz/bbbiz/content_display/magazine/features/e3i35ed869fbd929ccdcca52ed7fd9262d3?imw=Y, acessado em janeiro de 2010.

A democratização das ferramentas de produção é uma força motivada pelo aumento na capacidade de produção de conteúdo. A evolução da tecnologia tem permitido que tarefas antes feitas apenas por especialistas (como gravação de músicas ou edição de filmes) sejam realizadas por indivíduos leigos a uma qualidade aceitável. Isto tende a “esticar” a cauda, ou seja, aumentar a oferta de bens disponíveis no meio. Como exemplo de tecnologias que permitem o aumento de conteúdo, temos as câmeras digitais, os programas de edição de áudio e vídeo e as ferramentas de construção de *sites*. O conselho de Anderson (2006) para adaptar-se a esta força, é: “Ofereça o máximo possível”.

A força da democratização da distribuição está ligada ao movimento de fácil difusão de conteúdo através da internet. Considerando que qualquer usuário comum pode produzir conteúdo (segundo a força anterior), os baixos custos de transferência deste conteúdo permitem que o mesmo usuário compartilhe sua produção ou mesmo a de outrem com outros usuários. O aumento das possibilidades de comunicação na rede (blogs, comunidades, redes de relacionamento, fóruns de discussão) potencializa esta força. Segundo Anderson (2006, p.53):

“(...) [a internet] torna mais barato alcançar mais pessoas, aumentando efetivamente a liquidez do mercado na Cauda, o que, por sua vez, se traduz em mais consumo, elevando efetivamente o nível da linha de vendas e ampliando a área sob a curva.”

Os negócios construídos sob essa proposta de reunir e distribuir conteúdo são chamados de “agregadores” da Cauda Longa, e temos como exemplo o iTunes, Youtube, MySpace, dentre outros. Motivados por estes baixos (e decrescentes) custos de armazenamento e transferência de dados, muitos destes *sites* seguem o conselho de Anderson (2006) para lidar com esta força: “Diminua o preço. Agora diminua ainda mais.”

Isto os leva, no limite, a oferecer seus produtos gratuitamente para os usuários. Mesmo que uma canção não seja vendida, ela não acarreta grandes prejuízos para a empresa (especialmente se considerarmos que ela pode ficar tempo indefinido no estoque e por algum motivo começar a ser vendida em determinado momento). Contudo, deve-se ressaltar que apesar de não receber receitas diretas dos

consumidores, os modelos de negócio destas empresas possuem mecanismos de cobrança indiretos, como subsídios cruzados, patrocínios, anúncios ou outros, que mantêm o fluxo de caixa sustentável.

A terceira força da Cauda Longa é a “Ligação entre oferta e demanda”. Esta força age no sentido de proporcionar o encontro de necessidades/desejos dos clientes e ofertas das empresas. A abundância de ofertas que o mundo virtual possibilita faz com que até mesmo os gostos mais específicos tenham condições de ser atendidos. A questão passa a ser como filtrar todo este conteúdo para escolher somente dentre o que o consumidor se interessa. Pensando nisto, surgiram os *sites* de busca, como o Google, que contam com algoritmos de busca em constante evolução para separar o joio do trigo e oferecer ao usuário somente o conteúdo relevante para ele. Este tipo de mecanismo também é encontrado dentro de programas (como no iTunes, ao procurar uma música na biblioteca) e de *sites* (como na Amazon, que armazena os dados de navegação dos usuários e envia ofertas relativas aos produtos já pesquisados e comprados por ele). Sistemas de recomendação têm sido bastante eficazes no aprimoramento dos mecanismos de filtro das empresas, pois são aprimorados pela opinião dos próprios consumidores. Assim, segundo Anderson (2006) estes filtros se destinam a satisfazer a necessidade dos consumidores perante tantas possibilidades, descrita pela frase: “Me ajude a encontrar”.

No contexto da indústria fonográfica, podemos apontar que a Cauda Longa tem grande potencial para guiar novos modelos de negócio. Considerando que arquivos de áudio podem ser facilmente replicados sem sensível perda de qualidade e armazenados ilimitadamente sem grande aumento de custos, as empresas podem manter seu estoque em constante crescimento.

Em relação à existência de um estoque ilimitado de canções, podem-se citar as seguintes conseqüências:

- Atendimento a segmentos de mercado antes não atendidos (nichos), aumentando a base de clientes.
- Aumento potencial dos lucros, devido ao imenso número de produtos de nicho, que somados podem configurar grande parte das vendas.

- Especificação do gosto musical: os consumidores conhecem canções antes não disponíveis e passam a consumi-las, assim como outras do mesmo estilo, recomendadas pelo próprio *site* ou por outros consumidores.
- Aumento das margens de lucro por canção: como os custos de estocagem digital são em maioria fixos e pagos apenas uma vez (compra de discos rígidos, servidores, etc.), quanto mais vezes uma canção é vendida, mais seus custos são diluídos, gerando maiores margens na venda.
- Possibilidade de redução de preço dos produtos: com a rápida evolução da tecnologia, os custos de estocagem têm caído rapidamente, o que permite a adoção de promoções para atrair novos clientes.

Para Osterwalder e Pigneur (2009), é possível apontar um padrão nos modelos de negócio que utilizam a lógica da Cauda Longa. Os modelos seriam baseados em uma plataforma (*site*, portal, etc.) na qual os usuários gerariam uma grande variedade de conteúdo de nicho, de forma a atender muitos segmentos de mercados específicos. As atividades e questões relacionadas aos custos estariam em geral relacionadas ao desenvolvimento e gerenciamento da plataforma e as relacionadas ao modelo de receitas seriam baseadas na lógica de margens reduzidas por produto, porém sustentadas pela enorme quantidade de produtos. As receitas poderiam ainda vir de diferentes fontes, como publicidade, assinaturas, vendas e mais.

Dentre os modelos baseados na lógica de Cauda Longa, destaca-se o modelo da loja virtual da Apple, o iTunes Store. Assim como outras lojas virtuais, o iTunes Store vende canções digitais em faixas ou em álbuns com preços fixos para ambos os produtos. Contudo, o modelo do iTunes Store possui uma diferença importante em relação à outras lojas virtuais. Ele é ligado também à venda de outros produtos da Apple, como o iPod. Assim, há interesses estratégicos por parte da Apple em vender as canções com margens muito reduzidas, pois estas vendas tendem a potencializar a venda de iPods, produtos relacionados, a valorização sua marca, etc.

Assim, como destacam a Bockstedt *et al* (2006), a Apple repassa praticamente toda a renda com venda de canções para os artistas e as operadoras de cartões de créditos envolvidas nas transações. Já outras lojas virtuais tradicionais repassam valores menores porcentagens aos artistas e operadoras de cartão, pois retêm parte das receitas.

As lojas virtuais seguem um modelo de negócios baseado na lógica de Cauda Longa. Custos de manutenção baixos, margens reduzidas por produto e alto volume de estoque para atender a muitos nichos são algumas das características deste modelo. É necessário também que estas lojas possuam acordos de parceria com as gravadoras, para que o estoque esteja em constante expansão e os direitos autorais dos artistas sejam preservados.

Em relação à lógica de apropriação do modelo, alguns serviços como o iTunes Store utilizam mecanismos de DRM para restringir a atividade dos usuários de modo a não permitir que uma música seja usada em mais do que um número determinado de computadores ou que a mesma lista de reprodução seja gravada em CD diversas vezes (DIGITAL MEDIA PROJECT, 2004). Apesar de polêmica, esta medida permite que a empresa tenha algum controle sobre a reprodução não autorizada dos arquivos musicais.

Diferentemente do modelo de precificação fixa do iTunes Store e de lojas semelhantes, outras empresas estão adotando diferentes alternativas para cobrar dos consumidores. Assim, nos próximos itens serão discutidos os modelos gratuitos (e suas variantes) e os modelos de pagamento variável. Estes dois modelos estão ganhando popularidade, pois permitem que o consumidor gaste menos, o que aparentemente indicaria menor receita para as empresas. Entretanto, veremos exemplos que indicam que é possível sustentar-se com estes modelos.

5.3.2. *Gratuidade*

Nos últimos anos, tem havido um grande crescimento no número de serviços e produtos oferecidos gratuitamente pela internet. Músicas, programas, fotos, vídeos e outros bens digitais são alguns dos exemplos. Contudo, modelos de negócio baseados na gratuidade não são exclusividade do meio virtual. Na realidade, há diversos tipos de modelos de negócio onde o consumidor não é cobrado, seja no meio físico ou no meio virtual. Entretanto, é questionável se os produtos e serviços comercializados são de fato gratuitos ou não, já que os vendedores possuem custos a cobrir e estão inseridos numa lógica capitalista, ou seja, onde as empresas visam lucro em seus empreendimentos.

A explicação para a gratuidade de certos produtos e serviços está, na verdade, no ponto de vista que se adota em relação ao negócio. Dada a variedade de tipos de

clientes de uma empresa, ela pode optar por subsidiar o custo de sua oferta para um grupo de clientes por diferentes motivos. A oferta pode ser gratuita por um determinado período, pode ser oferecida em caráter promocional para estimular futuras compras ou valorização de sua marca, pode ser sustentada por outro grupo de clientes, dentre outras possibilidades.

Gupta e Mela (2008) quantificaram a importância de possuir clientes gratuitos, para uma empresa de leilões online desde sua fundação. Nesta empresa (não revelada), o consumidor não paga nada para realizar um lance, mas os vendedores pagam taxas para vender seus itens. Os autores descobriram que os clientes gratuitos que usavam o serviço desde o surgimento da empresa representavam US\$2500 em ganhos para a empresa, devido a sua lealdade desde o início, que ajudou a formar a massa crítica de consumidores e potencializar o efeito de rede para manter o negócio operante.

Já os novos clientes gratuitos, oito anos após a inauguração do serviço, representavam apenas \$213 em ganhos para a empresa. Isto indica que oferecer serviços gratuitos no início das atividades pode ser uma estratégia interessante para as empresas montarem uma base de clientes. Ao oferecer o novo produto gratuitamente, as empresas diminuem o risco para novos consumidores o testarem, e aumentam seu alcance potencial de mercado. À medida que a companhia fica mais conhecida, há menos riscos para novos consumidores testarem os produtos, o que em alguns casos pode significar o momento correto para começar a cobrar pelos serviços antes gratuitos.

Na internet, os modelos baseados na gratuidade são mais comuns do que no mundo físico. Os preços de bens digitais, assim como de bens físicos, tendem a se aproximar de seu custo marginal em mercados competitivos (e a internet potencializa enormemente a competição). Contudo, o custo marginal dos bens digitais tende cada vez mais a menores valores, já que os principais custos envolvidos (processamento, conectividade e armazenamento) decrescem rapidamente com a evolução da tecnologia. Para Anderson (2009), os bens digitais tendem aos poucos a se tornarem gratuitos. O autor defende que não é possível controlar a tendência da queda de preços rumo à gratuidade, salvo para produtos protegidos por segredos.

Em termos de modelo de negócio, isto impacta especialmente na Lógica de Apropriação das empresas. Se não há mecanismos eficazes de proteção do fluxo de receitas entre cliente e empresa, fatalmente haverá perdas para a empresa, já que haverá consumo sem o devido pagamento. De fato, para bens digitais, a Lógica de

Apropriação se torna um componente complexo, pois muitas vezes não é necessário o intermédio da empresa para realizar uma transação (transferência de arquivos entre pessoas, por exemplo). Este movimento de descentralização causado pelos bens digitais incita as empresas a repensar a forma pela qual assegura o recebimento de receitas pelos produtos e serviços que cria.

Entretanto, o fato de produtos serem entregues de forma gratuita não significa receitas nulas para os comerciantes. Há diversos motivos pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar por produtos ou serviços. Para Anderson (2009), consumidores pagarão para economizar tempo, para reduzir riscos, por itens que amam, por *status* e mais. Isto significa que é possível adotar modelos de negócio que utilizem mecanismos de gratuidade, desde que a cobrança seja feita considerando estes aspectos.

Na China, por exemplo, a partir de uma parceria entre a empresa Top100.cn, gravadoras locais e o Google, já é possível realizar o *download* gratuito de canções através de uma ferramenta gratuita de busca de músicas. Assim como o serviço tradicional de busca do Google, esta ferramenta é sustentada por anunciantes e as receitas são repartidas entre as três empresas⁶².

Anderson (2009) classifica modelos de negócio baseados na gratuidade em quatro grupos:

- I. Modelo de subsídios cruzados diretos (“*Direct Cross-Subsidies*”)

Neste tipo de modelo, há gratuidade para um tipo de bem (um produto, por exemplo) e cobrança por outro bem (um serviço, por exemplo). Desta forma, o custo do bem “gratuito” é compensado pelo bem pago. Este modelo costuma também ser chamado de “Isca e anzol” (“*bait and hook*”) como por Osterwalder e Pigneur (2009), já que o cliente é “fisgado” pela oferta gratuita (isca) para consumir a oferta paga que a subsidia. Podem-se citar diversos exemplos de aplicações deste modelo: frete gratuito nas compras acima de um valor

⁶² Até o momento de escrita deste texto, há rumores de que o Google estaria tentando implementar este serviço em outros países.

mínimo; estacionamento gratuito em lojas; planos de telefonia que dão aparelhos a preços reduzidos ou gratuitos; e muitos outros.

II. Mercado de três partes (“*Three-Party Market*”)

Este modelo envolve mais de um segmento de consumidores. O modelo prevê gratuidade para um segmento de consumidores e cobra de outro(s) segmento(s). Novamente, a parcela de consumidores pagantes deve compensar o custo dos consumidores gratuitos para que o modelo seja economicamente sustentável. Exemplos clássicos de uso deste modelo são: cartões de crédito sem taxas de anuidade para pessoas físicas, com tarifas para comerciantes; entradas gratuitas para mulheres em bares, com entradas pagas para homens; conteúdo gratuito para consumidores, com cobrança de anunciantes (publicidade); etc.

III. Modelos “Freemium”

Assim como os dois tipos anteriores, estes modelos também envolvem subsídios. Uma parcela de um segmento de clientes recebe gratuitamente (“*Free*”) o produto, enquanto a outra (clientes “*Premium*”) é taxada. Pra Anderson (2009), há diferentes aplicações para os modelos Freemium. Eles podem ser baseados em produtos com diferentes versões (“básica” e “profissional”); com período de teste limitado (taxados após este período); com número restrito de usuários gratuitos; e separados por tipo de cliente (como por exemplo: pequenas empresas não pagam, mas grandes empresas pagam).

IV. Mercados não monetários (“*Nonmonetary Markets*”)

Neste modelo, normalmente motivados por custos desprezíveis de produção e distribuição, os consumidores “pagam” pelo conteúdo de forma não monetária, como realizando pequenos trabalhos (por exemplo, resenhas de avaliação) para melhorar o desempenho da empresa. Outras motivações para o produtor podem estar ligadas à valorização de sua reputação, à informações cedidas

pelo consumidor ou à simples atenção para seu trabalho. Este tipo de modelo pode ser encontrado tanto em empresas como em iniciativas sem intenção de lucro (*blogs*, comunidades, etc.). No mercado de música, por exemplo, é comum que artistas independentes cedam gratuitamente suas canções para divulgação, de modo a potencializar sua base de consumidores.

De fato, a lógica de diferentes tipos subsídios na internet tem sido bastante utilizada. Dado o grande potencial de clientes que os *sítes* podem conseguir, as chances de compensar os custos que os subsidiados geram com renda proveniente de outros clientes parecem aceitáveis estatisticamente. Dentre uma grande base de clientes, seria necessário apenas um pequeno percentual público pagante para cobrir os custos e lucrar. Anderson (2006) estima que em alguns mercados este percentual pode ser menor do que 10%. No site de hospedagem de imagens Flickr, por exemplo, o autor cita que a parcela de clientes pagante está entre 5% e 10%. Já em *blogs*, é comum ver porcentagens próximas a 2%. Em programas *shareware* (com restrições de uso em versão gratuita), as porcentagens se aproximam de 0.5%.

Também seguindo esta lógica de subsídios, o modelo de pagamento variável já é encontrado em algumas empresas, ainda que em alguns casos pareça contra-intuitivo compreender como ele se sustenta (como no caso da banda Radio Head, vista adiante). No próximo item, descreve-se este modelo.

5.3.3. *Pagamento Variável*

Com o crescimento do compartilhamento não autorizado de músicas na internet e da falsificação de mídias, uma das grandes dificuldades na adaptação dos modelos de negócio na indústria fonográfica tem sido a precificação das canções, já que pelos mecanismos ilegais elas podem ser adquiridas a baixos preços, ou até mesmo gratuitamente. Neste contexto, o preço das canções tem assumido uma grande variação ao considerarmos as diferentes formas de consumo de música (compartilhamento: gratuito; mídias falsificadas: preço baixo e fixo por álbum; lojas tradicionais: preço alto e fixo por álbum; lojas virtuais: preço intermediário e por faixa). Isto mostra que a percepção de valor sobre qual é o “preço justo” de um álbum ou de uma canção pode variar amplamente entre diferentes consumidores.

Visando resolver esta questão, surgiram alguns modelos nos quais o preço das músicas assume valores variáveis. Exemplos desta lógica de preços variáveis podem ser encontrados na gravadora norte-americana Magnatune⁶³, na banda Radio Head⁶⁴ e no *site* Amie Street⁶⁵.

Fundada em 2003, a gravadora Magnatune conta atualmente com mais de 200 artistas em sua carteira. Seu criador, John Buckman, acredita que os consumidores estão dispostos a “roubar” músicas de gravadoras, mas não de artistas. Assim, a lógica de sua gravadora é de proporcionar acordos de parceria com os artistas, numa base de 50% de lucros para cada parte, diferentemente das pequenas participações oferecidas pelas grandes gravadoras. Contando com esta maior disposição a pagar por parte dos consumidores, a Magnatune criou um modelo de negócio no qual o preço das canções vendidas em seu *site* pode ser escolhido pelo comprador. O *site* sugere automaticamente o preço de US\$8, mas o consumidor pode optar por pagar entre US\$5 e US\$18 por álbum.

A empresa foi objeto de estudo para Regner e Barria (2009), que constataram que o preço médio pago pelos consumidores entre 2003 e 2005 foi de US\$8,20, ou seja, acima dos mínimos US\$5 e também do preço sugerido de US\$8. Isto foi de certa forma surpreendente para os pesquisadores, já que sugeriu que os consumidores estavam de fato dispostos a pagar pela música, diferentemente do senso comum de que o compartilhamento de arquivos os levaria a deixar de pagar ou a pagar apenas o mínimo pelas canções. Dentre as explicações para o valor médio obtido nas vendas, os autores apontam para fatores psicológicos, como a sensação de culpa em pagar apenas o mínimo e o sentimento de apoio a este modelo que recompensa os artistas com porcentagens maiores. Além disto, a pesquisa aponta a experimentação prévia das canções (via *streaming*) como fator relevante para a decisão de precificação das músicas. Ao possibilitar que o cliente experimente as canções antes da compra, os autores entendem que as chances de decepção com a compra são reduzidas, resultando em uma tendência de pagamentos mais altos.

Outro exemplo de modelo com preço variável foi o lançamento do álbum “*In Rainbows*” da banda Radio Head em 2007. A venda do álbum permitia o *download* por qualquer

⁶³ <http://magnatune.com/>, acessado em janeiro de 2010

⁶⁴ <http://www.radiohead.com> e <http://www.inrainbows.com/>, acessados em janeiro de 2010

⁶⁵ <http://amiestreet.com/>, acessado em janeiro de 2010

preço que os consumidores desejassem pagar, inclusive zero. Segundo números da ComScore⁶⁶, dos 1.2 milhões de acessos ao *site* de venda do álbum durante o período promocional (um mês), 38% resultaram em vendas pagas. O valor médio pago pelos consumidores ao redor do mundo foi de US\$6, sendo US\$8.05 dentre as compras feitas por consumidores nos EUA e US\$4,54 dentre as compras feitas em demais localidades. Os números mostram também que 12% dos consumidores pagaram entre US\$8,01 e US\$12 (a faixa de preço equivalente ao cobrado pelo iTunes), representando 52% do total de dólares arrecadados.

Além disto, a banda também é considerada inovadora por vender seus álbuns em diferentes formatos como *pendrives* e discos de vinil, tendo sido a banda que mais vendeu LPs em 2009 (45.700 LPs)⁶⁷. Apesar de não ter sido noticiado pelo estudo da ComScore, é possível supor que o lançamento deste álbum a preços variáveis tenha aumentado as vendas de outros produtos da banda, já que o *site* atraiu um enorme número de visitantes.

Um terceiro exemplo desta lógica de pagamento variável é encontrado no *site* Amie Street, voltado para artistas independentes. O *site* precifica as canções e álbuns de acordo com um algoritmo que considera a demanda por estes produtos. Quanto mais uma música ou álbum são baixados, seus preços sobem, de zero até um máximo de US\$0,98 por música ou US\$8,98 por álbum. O *site* remunera os artistas em 70% do total em vendas por música, a partir do momento em que elas ultrapassam os primeiros US\$5 em arrecadação (destinados ao pagamento de despesas de transação e estocagem do *site*).

Um aspecto interessante do Amie Street é que consumidores também podem lucrar com o *site*. A cada compra de US\$1, os consumidores recebem um crédito (chamado de "REC"). Com este REC, podem apostar que uma canção terá seu preço aumentado em um determinado período. Quando isto ocorre, os consumidores ganham o equivalente à metade do aumento do valor da música (ou o valor total, caso a aposta tenha sido feita enquanto a música ainda era gratuita). Desta forma, o *site* consegue precificar o valor de mercado de cada uma de suas canções, além de incentivar a participação dos consumidores no *site*, que gera maior tráfego e popularidade. A

⁶⁶ http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2007/11/Radiohead_Downloads, acessado em janeiro de 2010

⁶⁷ Nielsen Music 2009 Year End Press Release

lógica de oferta/demanda permite ainda descobrir novos talentos, em função do preço de venda de suas canções.

Embora diferentes, estes três tipos de modelos baseados em pagamentos variáveis possuem características em comum. A idéia de pagamento variável e de maior participação dos artistas nos lucros é possível graças aos baixos custos relacionados à manutenção e entrega das canções. Isto permite adotar baixas margens por produto, especialmente devido ao grande número de consumidores potenciais do *site*, já que o grande volume de compras compensaria as margens baixas. Outro ponto interessante é que esta alternativa ajuda a compreender a percepção de valor dos consumidores sobre as canções na era digital. O argumento de que os consumidores preferem adquirir as músicas de forma gratuita e não autorizada torna-se de certo modo, pouco sustentável.

Percebe-se que as questões relacionadas à segmentação de mercado influenciam na composição de alguns componentes de novos modelos de negócio. Assim, no próximo item, são destacados estes componentes.

5.3.4. Componentes influenciados pelas questões de segmentação de mercado

Na concepção de novos modelos de negócios, as questões de relativas à segmentação de mercado impactam principalmente nos seguintes componentes:

- Segmentos de Consumidores: Com a digitalização, torna-se possível para as lojas online atender a um número de consumidores muito maior do que para as lojas físicas, sujeitas à diversas limitações (espaço, obsolescência, etc.). Assim, clientes de nichos de mercado mais específicos podem ser atendidos, o que torna possível vender grande diversidade de produto/serviços, voltados aos diferentes segmentos de consumidores da empresa.
- Estrutura de Receitas: Como vimos, com a segmentação de mercado, surgem diferentes alternativas em relação ao modelo de recebimento de receitas das empresas. O fato de ter um grande número potencial de consumidores permite manter diferentes estruturas quanto às receitas. Nem todos os consumidores precisam ser cobrados financeiramente pelos produtos e serviços. Se torna possível manter uma baixa proporção de clientes pagantes, que subsidiam

uma grande base de clientes que não pagam, dos quais a empresa pode se beneficiar de diferentes formas: adquirindo informação gratuita sobre eles, adquirindo novos clientes “gratuitos” que futuramente podem se tornar clientes pagantes, se beneficiando da divulgação feita por eles, etc.

Na figura 25, destacam-se os principais componentes influenciados pelas questões de segmentação de mercado.

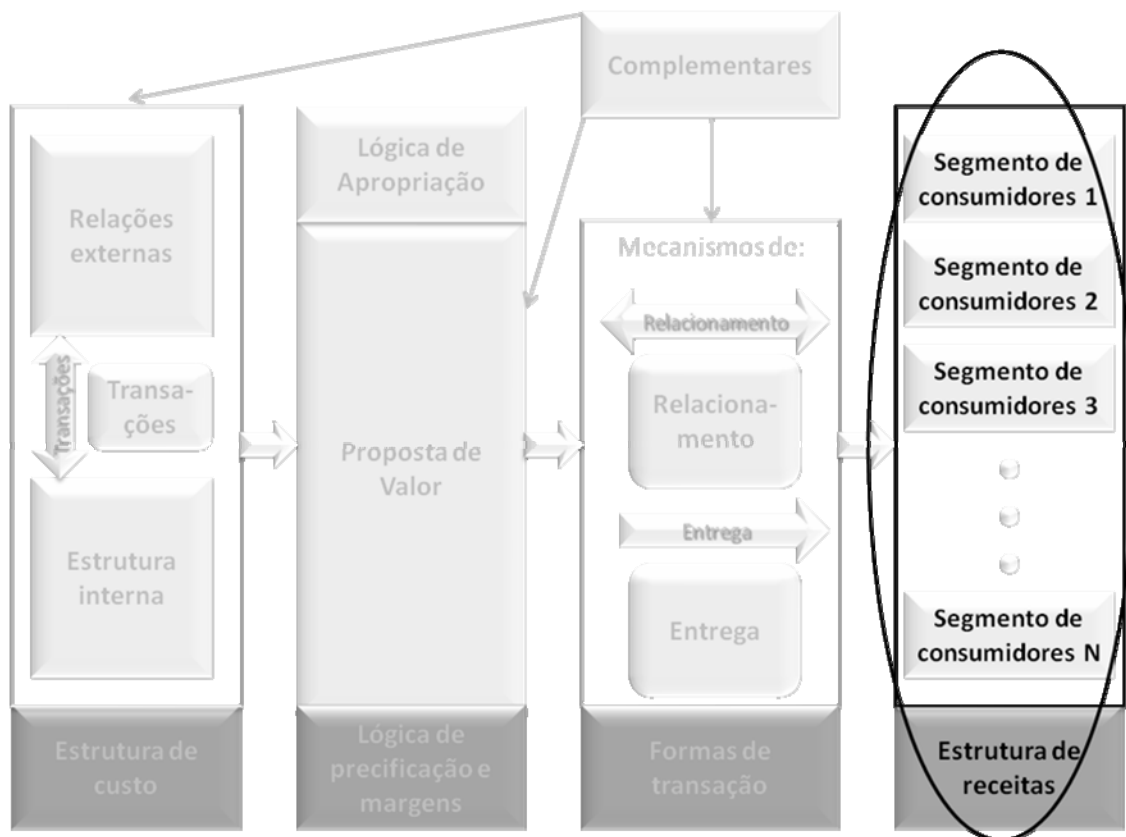


Figura 25: Componentes afetados pelas questões de segmentação de mercado

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

Assim, foi destacada a relevância das questões relacionadas à segmentação de mercado, propiciada pela evolução da infraestrutura tecnológica, em especial, pela digitalização dos arquivos de música. Percebe-se que novas possibilidades de abordagem ao negócio surgem com estas questões, principalmente relacionadas à estrutura de receitas e aos segmentos de consumidores atendidos pela empresa.

5.4. Considerações gerais

Neste capítulo, foram destacadas as principais questões que influenciam a composição de novos modelos de negócio na indústria fonográfica. Vimos que a partir destas três questões (infraestrutura tecnológica, propriedade intelectual e segmentação de mercado), diversas empresas têm desenvolvido diferentes modelos de negócio com o intuito de inovar e se adaptar à nova lógica de mercado presente nesta indústria. Dentre estes novos modelos, alguns estão sendo praticados por gravadoras, mas outros por novas empresas, tanto estreatantes como empresas já presentes em outros mercados.

Importante notar que se considerarmos as três questões destacadas neste capítulo, elas influenciam todos os componentes de um modelo de negócio. Isto significa dizer que para se adaptar ao mercado digital, parece ser necessário modificar toda a lógica como se faz negócios na indústria, ou seja, conceber modelos de negócio novos. A figura 26 relaciona as três questões destacadas neste capítulo aos componentes por elas influenciados.

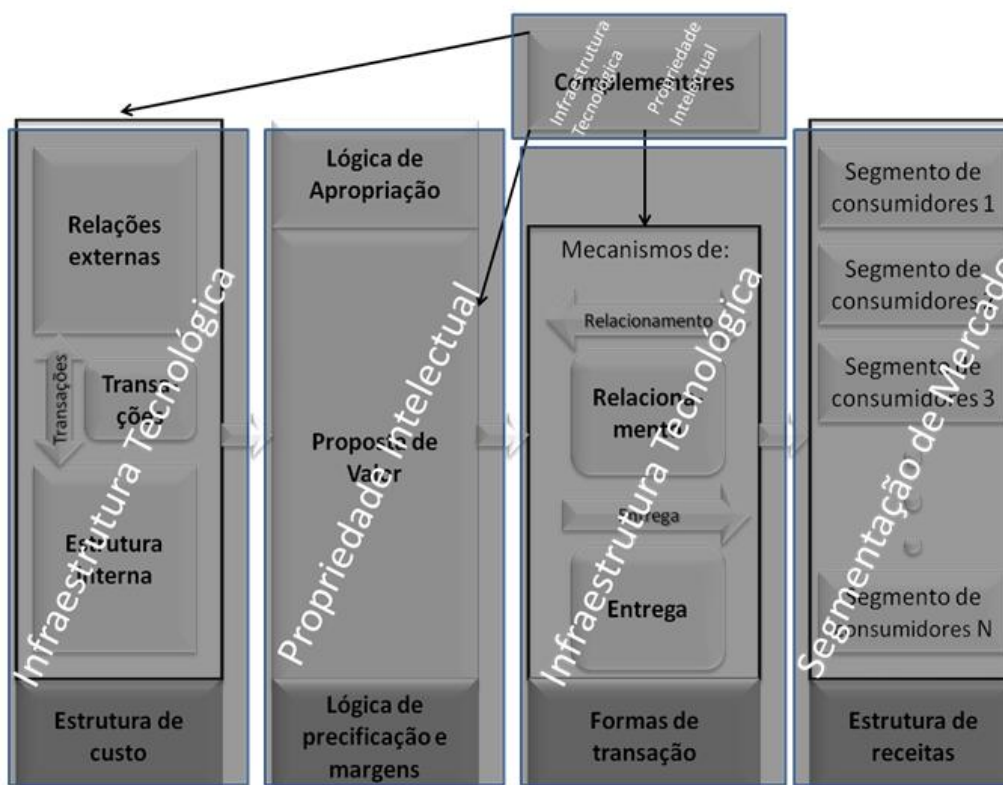


Figura 26: Principais questões que afetam os componentes de um novo modelo de negócios para as gravadoras

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

Enquanto as mudanças na infraestrutura tecnológica impactam nas Relações Externas, Transações, Estrutura Interna, Estrutura de Custo, Complementares, Mecanismos de Relacionamento e Entrega e Formas de Transação, o desafio da propriedade intelectual na indústria é repensar a Lógica de Apropriação, Proposta de Valor, Lógica de precificação e margens e Complementares do modelo. Já em relação à segmentação de mercado, percebe-se influência principalmente nos componentes Segmentos de Consumidores e Estrutura de Receitas.

Assim, questiona-se atualmente como desenvolver novos diversos modelos de negócio na indústria fonográfica de modo a considerar todas estas questões. Dada a grande diversidade de modelos encontrados, percebe-se que estamos passando por um período de equilíbrio pontuado na indústria, ou seja, de experimentação de modelos de negócio. Para as gravadoras, trata-se de uma época decisiva. Apostar em novos modelos parece inevitável, mas é preciso cuidado para desenvolver modelos sustentáveis. Dentre as alternativas surgidas nos últimos anos, é possível que algumas delas possam ser aproveitadas pelas gravadoras. Contudo, algumas dependem de restrições e especificidades encontradas em cada país (tecnologia, economia, etc.).

A partir do levantamento destas três questões principais sobre a reformulação de modelos de negócio para as gravadoras, dos novos modelos encontrados na indústria mundial e do levantamento bibliográfico, é possível indagar: Como as gravadoras brasileiras estão atuando frente a todas estas mudanças? Há semelhanças entre suas ações e as observadas no mercado mundial? Quais os novos modelos de negócio adotados por elas? Como está acontecendo este processo de adaptação?

Assim, estas questões motivaram o levantamento destas informações por meio de uma pesquisa de campo, na qual todas estas questões são colocadas aos representantes das principais empresas do mercado. Desta forma, no capítulo seguinte, é detalhado o protocolo de pesquisa de campo, que foi estruturado de forma a realizar este levantamento. No protocolo, são detalhadas as proposições de pesquisa (e suas justificativas), o questionário construído e a amostra de pesquisa, que destaca os representantes selecionados nas gravadoras brasileiras.

6. LEVANTAMENTO EM CAMPO

A partir do destaque das principais questões que afetam atualmente os modelos de negócio na indústria fonográfica e de exemplos de novos modelos, observados pelo mundo, surgiu a necessidade de explorar como as gravadoras do Brasil estão se posicionando frente a tudo isto. A partir da revisão bibliográfica, foi constatada escassez de material sobre o assunto, o que motivou uma pesquisa de campo para realizar um levantamento sobre estas informações. Segundo Silva e Menezes (2001), nesta etapa são definidos o tipo de pesquisa, a população, a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como se pretende tabular e analisar os dados.

No caso desta dissertação, trata-se de um levantamento em campo (tipo de pesquisa), com gravadoras brasileiras (população), das quais foram contatadas seis delas, que correspondem a aproximadamente 90%⁶⁸, do mercado (amostragem). A coleta de dado foi feita através de um questionário semiestruturado (instrumento), que tem como objetivo verificar a pertinência de proposições e expectativas sobre as gravadoras brasileiras (tabulação e análise).

Assim, para realizar o levantamento em campo, foi necessário projetar um protocolo de pesquisa de campo, que contém as proposições, expectativas, o questionário a ser aplicado com os entrevistados e o método de análise de dados. Em seguida, este capítulo discorre sobre a seleção dos entrevistados.

6.1. Protocolo de pesquisa de campo

O protocolo de pesquisa de campo está dividido em três pontos principais:

- Construção das proposições e expectativas
- Construção do questionário:
- Método de análise de dados

⁶⁸ Nielsen Music 2009 Year End Press Release

Estes pontos são destacados a seguir.

6.1.1. *Proposições e expectativas*

Para estruturar as entrevistas, optou-se por delimitar as principais questões a serem abordadas, primeiramente na forma de proposições, e em seguida de um questionário. As proposições desta pesquisa são fruto da revisão bibliográfica realizada e estão relacionadas aos componentes do quadro conceitual em modelos de negócio desenvolvido nesta dissertação. Cada uma delas se justifica com argumentos presentes nas principais fontes aqui consideradas e nos novos modelos de negócio observados na literatura.

Abaixo, destacam-se as proposições de pesquisa, suas justificativas, e entre parênteses, os componentes de um modelo de negócios a que elas se referem.

- Proposição 1 (**Todos os componentes**): As gravadoras tendem a apresentar múltiplos modelos de negócio em sua estrutura para atender às múltiplas demandas de produtos e serviços no mercado fonográfico.

Justificativa: Assim como destacado por Reis *et al* (2003), vários modelos de negócio genéricos podem conviver em uma indústria. Apenas um ou dois, contudo, tendem a prevalecer com o tempo. Observando o contexto atual da infraestrutura tecnológica, das questões relativas à propriedade intelectual e de segmentação de mercado, foram identificados diversos negócios que utilizam novas abordagens na indústria fonográfica. Isto reforça a idéia da existência de um equilíbrio pontuado na indústria, onde a experimentação de modelos tende a destacar os mais sustentáveis.

Para as gravadoras, seria um momento propício para apostar em novas abordagens, e adotar novos modelos de negócio, para que consigam encontrar maneiras de readaptarem-se ao mercado e retomarem os antigos níveis de faturamento. Assim, dados o atual período de experimentação e os diferentes modelos de negócio encontrados nos grandes mercados mundiais de música, espera-se que as gravadoras no Brasil estejam executando mais de um modelo, ou em vias de fazê-lo.

- Proposição 2 (**Proposta de Valor; Estrutura de Receitas; Mecanismos de Entrega; Formas de Transação; Segmento de Consumidores**): Os modelos

de negócio centrados na venda legal de música virtual tendem a ser os mais representativos na Estrutura de Receitas das gravadoras.

Justificativa: A evolução na infraestrutura tecnológica na indústria fonográfica tem sido uma das principais responsáveis pela grande tendência de crescimento que o mercado digital de música tem seguido. Isto leva a crer que a participação deste mercado pode superar a do mercado de mídias físicas em alguns anos. Segundo o IFPI⁶⁹, a parcela do mercado digital nos EUA, por exemplo, já chega a 39%. Considerando ainda o sucesso de lojas virtuais (iTunes, Rhapsody, etc.), e de diferentes alternativas que utilizam a venda de arquivos virtuais de música, é possível supor que seja viável vender estes arquivos lucrativamente, e ainda que estas vendas tendem a ser mais representativas no futuro.

Destacam-se os modelos baseados na gratuidade e em pagamentos variáveis, que além de comercializar o formato virtual, possibilitam que o consumidor pague preços reduzidos ou mesmo zero sem, contudo, deixar de contribuir para o lucro destas empresas e crescimento do mercado. Estas alternativas buscam solucionar parte dos problemas relacionados à propriedade intelectual na indústria, oferecendo as canções a preços competitivos com os dos mecanismos ilegais e estimulando o consumo legalizado.

Além disso, as músicas vendidas no formato virtual possibilitam o atendimento de uma base de consumidores muito maior do que as vendas de mídias físicas. Com a possibilidade de atender diversos nichos de mercado, parece razoável apostar no crescimento das vendas de música no formato virtual, seja para computadores, celulares, *video games* ou outros dispositivos.

Espera-se, portanto, encontrar projetos com o objetivo de expandir o consumo de música virtual nas gravadoras pesquisadas, além das alterações necessárias para tal em sua estrutura.

- **Proposição 3 (Estrutura de Custos; Lógica de precificação e margens; Complementares; Lógica de Apropriação; Estrutura de Receitas):** É viável conduzir modelos de negócio centrados em *downloads* gratuitos de música.

⁶⁹ IFPI Digital Musica Report 2008

Justificativa: Embora controversos, os modelos baseados na gratuidade são comuns em muitas indústrias. No mundo digital, eles são especialmente mais atraentes, pois o custo marginal de bens digitais tende a zero, como defendido por Anderson (2009).

Dada a evolução tecnológica, a possibilidade de estoques ilimitados de canções permite atingir um número de consumidores igualmente ilimitado. Com tal volume de acessos aos *sítes*, diferentes mecanismos de geração de receitas podem ser aproveitados. A oferta de canções digitais gratuitas pode ser oferecida a finalidade de possibilitar que o consumidor conheça novas ofertas e assim passe a consumir outros produtos e serviços que subsidiem esta oferta, tais como:

- Assinaturas de serviços de *streaming*
- Produtos de colecionador, como itens raros, autografados, personalizados, etc.
- *Merchandising*
- Anúncios
- Conteúdo embarcado

Assim, espera-se encontrar iniciativas que considerem diferentes mecanismos de receitas indiretas, relacionadas à oferta de downloads gratuitos de arquivos virtuais de música nas empresas pesquisadas.

- **Proposição 4 (Lógica de Apropriação; Complementares; Estrutura de Receitas; Segmento de Consumidores):** As gravadoras tendem a utilizar modelos de negócio distintos para seus artistas, que considerem suas diferentes características de mercado.

Justificativa: Considerando as questões relativas à propriedade intelectual na indústria fonográfica, percebe-se que as gravadoras encontram sérias dificuldades em apropriar-se dos lucros relativos às vendas de música de seus artistas. Percebe-se também que os artistas muito populares (*hits*, ou de massa) são os principais alvos dos “piratas”, e que é bastante difícil reduzir o consumo ilegal relativo a estes artistas.

Contudo, estes artistas também são capazes de proporcionar muitas vendas em outros produtos, que não suas canções (*merchandising*, concertos, publicidade, patrocínio, etc.). Isto pode tender a deslocar a principal fonte de renda destes artistas, da venda de canções para venda de diversos outros produtos. Assim, do lado das

gravadoras, passa a ser interessante a reformulação dos contratos destes artistas, de modo a priorizar estas fontes de lucro (como nos contratos “360 graus”).

Em contrapartida, existe pouca disponibilidade de acesso não autorizado a canções de artistas de nicho, simplesmente porque não há procura suficiente para tal. Como foi destacado nas questões relativas à segmentação de mercado, a lógica de Cauda Longa prevê que estes artistas tendem a ganhar espaço nas lojas virtuais. Assim, isto leva a crer que os consumidores que normalmente utilizariam meios ilegais em outras circunstâncias, tendem a utilizar mecanismos legais quando consumindo músicas de artistas de nicho, pois são este conteúdo se encontra mais facilmente disponível nestas fontes. Assim, para os artistas de nicho, as receitas provenientes da venda de canções pela internet parecem ser proporcionalmente mais representativas do que para os artistas de massa, o que requer diferentes modelos de negócio para cada tipo de artista.

Espera-se então encontrar diferentes contratos e estruturas de receita entre artistas da mesma gravadora. Para alguns, contratos que priorizem as vendas de canções e para outros, contratos que priorizem a venda de produtos de maior valor agregado.

- Proposição 5 (**Proposta de Valor; Lógica de Apropriação; Lógica de precificação e margens; Mecanismos de Entrega**): Os modelos de negócio que utilizam o conceito de “música como um serviço” tendem a se popularizar e a ser utilizados pelas gravadoras, de modo a representar uma importante alternativa ao consumo ilegal de músicas.

Justificativa: Como destacado por Lonergan e Castonguay (2007), ainda há diversos fatores que impedem ou dificultam a expansão do mercado digital, sobretudo nos países em desenvolvimento como o Brasil. Com a evolução das tecnologias, como de conexão à internet, torna-se possível acessar instantaneamente arquivos digitais por meio de diversos dispositivos, como celulares, computadores, vídeo games, etc. Em teoria, isto tende a diminuir a necessidade de posse de canções (e conseqüentemente o consumo não autorizado), já que elas passam a estar disponíveis de forma ilimitada e instantânea pelos serviços de *streaming*, cujo acesso é controlado pelas gravadoras.

Considerando as dificuldades enfrentadas pelas gravadoras para apropriar-se do valor gerado em suas canções, as questões relativas à propriedade intelectual seriam facilitadas caso o consumo na forma de **acesso** à música (música como um serviço)

se configurasse como mais presente do que o consumo na forma de **posse** (*download* ou compra de mídias físicas) de músicas. Isto permitiria que a Lógica de Apropriação das gravadoras deixasse de se basear em um elemento sobre o qual elas têm pouco controle (cumprimento das leis de direito autoral), e passasse a se basear em um elemento sobre o qual elas têm muito controle (acessos às suas bibliotecas virtuais).

Como ainda há restrições tecnológicas para que o conceito de música como um serviço seja adotado em sua plenitude (como no modelo do Spotify) no Brasil, espera-se que as gravadoras pesquisadas estejam preparando seus negócios para atender a este tipo de demanda, já que a infraestrutura tecnológica do país está sendo continuamente aprimorada.

- Proposição 6 (**Relações Externas; Transações; Estrutura Interna; Estrutura de Custos**): Na era digital, os *sites* e ferramentas colaborativas/ participativas/ interativas permitem que a proximidade com seus consumidores reduza custos e riscos para as gravadoras.

Justificativa: Com a evolução da infraestrutura tecnológica na indústria fonográfica, a proximidade entre empresa e consumidor (e entre artistas e fãs) foi estimulada. Por meio de redes de relacionamento, *sites*, *blogs*, e outros, passa a ser mais fácil compreender hábitos de consumo, gostos e opiniões dos consumidores de música, pois eles próprios expõem essas informações. Diferentemente de outras épocas, avaliar os riscos de sucesso no lançamento de artistas ou de seus produtos tornou-se mais barato, mais rápidas e mais simples, devido à abundância de informações na internet.

Além disto, também se torna possível contar com a colaboração voluntária de consumidores para executar diversos tipos de função, que anteriormente seriam custosas, como divulgação, financiamento e avaliação dos produtos das gravadoras.

Em relação à descoberta de novos talentos, o papel dos consumidores também passa a ser bastante relevante. A partir de *sites* como o Youtube e o MySpace, músicos amadores conseguem divulgar seu trabalho independentemente, e de acordo com o volume de acessos e opiniões publicadas pelos consumidores, é possível avaliar o potencial destes artistas e contatar aqueles que parecem promissores para as gravadoras.

Desta forma, espera-se encontrar nas empresas pesquisadas a utilização ampla de ferramentas que aproveitem as informações e a participação que os consumidores oferecem pela internet. Isto traria não só reduções nos custos e riscos destas empresas, mas também representaria um meio de analisar o mercado.

- Proposição 7 (**Proposta de Valor; Lógica de Apropriação; Estrutura Interna**): O novo foco na atuação das gravadoras está relacionado à gestão e desenvolvimento da carreira, além da exploração das diferentes atividades de seus artistas.

Justificativa: Como visto na discussão sobre propriedade intelectual, as gravadoras estão enfrentando diversas dificuldades para apropriar-se do valor gerado pelas canções de seus artistas. Considerando que estas canções foram historicamente a principal fonte de receitas destas empresas, surge a necessidade de encontrar mecanismos que controlem eficazmente esta apropriação, ou de encontrar novas formas de atuação com os artistas, nas quais Lógica de Apropriação seja diferente.

Dado que o consumo não autorizado já representa uma grande parte do mercado, parece muito complexo adotar mecanismos eficazes para o controle da apropriação do valor das músicas (seja no formato físico ou digital).

Contudo, há a possibilidade de mudar o foco de atuação das gravadoras, da canção para o artista. Isto possibilitaria rever os contratos e passar a participar de outras atividades relacionadas a ele, como produção de concertos, de *merchandising*, exploração de sua imagem, etc. Estas novas formas de atuação estão ligadas a diferentes propostas de valor, diferentes atividades, recursos e capacitações em sua Estrutura Interna e diferente Lógica de Apropriação. Assim, as novas fontes de receita das gravadoras teriam outras origens.

Espera-se assim, encontrar novas formas de atuação sendo praticadas nas gravadoras, relacionadas à exploração das diferentes atividades de seus os artistas, e baseadas sob a lógica dos contratos “360 graus”.

6.1.2. Construção do questionário

Após definir as proposições de pesquisa, o passo seguinte foi montar o questionário a ser aplicado nas entrevistas. Como destacado no capítulo dois, optou-se por construir um questionário semiestruturado, pois este tipo de ferramenta de pesquisa se adequa aos mais aos objetivos desta dissertação. O questionário semiestruturado permite conduzir a entrevista de forma flexível, porém organizada, obtendo tanto respostas amplas como específicas. Isto permite captar não só as informações necessárias, como também a opinião dos entrevistados.

À medida que os entrevistados discorreram sobre o tema, as perguntas foram inseridas, de acordo com o direcionamento da entrevista. As respostas permitiram compreender o contexto específico de cada empresa pesquisada, que inclui seus históricos, transformações e novos projetos. Assim, as proposições puderam ser verificadas, de forma a embasar a análise e conclusões deste trabalho.

O mesmo questionário foi aplicado tanto às empresas *majors* como às independentes, já as perguntas se referem aos efeitos das transformações do mercado em seus modelos de negócio e estas transformações influenciam ambos os tipos de empresa. Contudo, durante a análise das entrevistas são destacadas algumas particularidades percebidas nas gravadoras independentes, de forma a contrastá-las com a análise das *majors*.

A cada proposição, procurou-se fazer: uma pergunta destinada a comentá-la, com caráter mais aberto à opinião do entrevistado; uma pergunta relativa ao enquadramento da proposição na empresa em questão; e uma pergunta mais específica para aprofundar o assunto da proposição. Desta forma, entende-se que as perguntas realizadas cobrem suficientemente bem as questões atuais relativas aos desafios das gravadoras em relação à adaptação de seus modelos de negócio.

A tabela 7 mostra as proposições, perguntas e os componentes de um modelo de negócio a que elas se referem.

Tabela 7: Proposições e questionário

Componentes	Proposição	Perguntas
- <i>Todos</i>	1. As gravadoras tendem a apresentar múltiplos modelos de negócio em sua estrutura para atender às múltiplas demandas de produtos e serviços no mercado fonográfico.	a. Você concorda com essa afirmação? Por quê? b. Você acha que as ações de sua empresa refletem essa afirmação? c. Quais demandas você identifica para os consumidores no mercado musical? O que as diferencia?
- <i>Proposta de Valor</i> - <i>Estrutura de Receitas</i> - <i>Mecanismos de Entrega</i> - <i>Formas de Transação</i> - <i>Segmento de Consumidores</i>	2. Os modelos de negócio centrados na venda legal de música virtual tendem a ser os mais representativos na Estrutura de Receitas das gravadoras.	a. Você concorda com essa afirmação? Por quê? b. Você acha que as ações de sua empresa refletem essa afirmação? c. Qual o futuro das mídias físicas? Elas ainda podem ser lucrativas?
- <i>Estrutura de Custos</i> - <i>Lógica de precificação e margens</i> - <i>Estrutura de Receitas</i> - <i>Complementares</i> - <i>Lógica de Apropriação</i>	3. É viável conduzir modelos de negócio centrados em <i>downloads</i> gratuitos de música.	a. Você concorda com essa afirmação? Por quê? b. Você acha que as ações de sua empresa refletem essa afirmação? c. Você acredita que a adoção destes modelos ajudaria a diminuir o consumo não autorizado de música?
- <i>Lógica de Apropriação</i> - <i>Complementares</i> - <i>Estrutura de Receitas</i> - <i>Segmento de Consumidores</i>	4. As gravadoras tendem a utilizar modelos de negócio distintos para seus artistas, que considerem suas diferentes características de mercado.	a. Você concorda com essa afirmação? Por quê? b. Você acha que as ações de sua empresa refletem essa afirmação? c. Qual a diferença entre a sensibilidade de preço para o público de artistas de massa e o público de artistas de nicho?

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proposta de Valor</i> - <i>Lógica de Apropriação</i> - <i>Estrutura de Receitas</i> - <i>Mecanismos de Entrega</i> 	<p>5. Os modelos de negócio que utilizam o conceito de “música como um serviço” tendem a se popularizar e a ser utilizados pelas gravadoras, de modo a representar uma importante alternativa ao consumo ilegal de músicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Você concorda com essa afirmação? Por quê? b. Você acha que as ações de sua empresa refletem essa afirmação? c. O acesso à música pode vir a ser mais rentável para a gravadora do que a posse da música?
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Relações Externas</i> - <i>Mecanismos de Relacionamento</i> - <i>Transações</i> - <i>Estrutura Interna</i> - <i>Estrutura de Custos</i> 	<p>6. Na era digital, os <i>sites</i> e ferramentas colaborativas/ participativas/ interativas permitem que a proximidade com seus consumidores reduza custos e riscos para as gravadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Você concorda com essa afirmação? Por quê? b. Você acha que as ações de sua empresa refletem essa afirmação? c. Quais os principais custos e riscos para uma gravadora atualmente?
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Proposta de Valor</i> - <i>Lógica de Apropriação</i> - <i>Estrutura Interna</i> 	<p>7. O novo foco na atuação das gravadoras está relacionado à gestão e desenvolvimento da carreira, além da exploração das diferentes atividades de seus artistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Você concorda com essa afirmação? Por quê? b. Você acha que as ações de sua empresa refletem essa afirmação? c. Quais as motivações atuais para um artista famoso se filiar a uma gravadora? E para um iniciante? É possível para o artista se destacar atualmente sem estar ligado a uma gravadora?

Fonte: Elaborado para esta dissertação

6.1.3. Método de análise de dados

Para analisar os dados, as respostas dos entrevistados foram comparadas às expectativas do entrevistador (destacadas anteriormente), de modo a verificar as proposições da pesquisa. Assim, cada proposição pôde ser classificada em:

- Confirmada: Quando as respostas indicaram que pelo menos uma das gravadoras pesquisadas está realizando ações condizentes com as expectativas da proposição.
- Parcialmente confirmada: Quando as respostas indicaram que há possibilidade de que as gravadoras realizem ações que condigam com as expectativas da proposição, mas nada concreto foi feito ainda.
- Negada: Quando as respostas indicaram que nenhuma das gravadoras pesquisadas está realizando ações condizentes com as expectativas da proposição e que não há planos para tal.

A tabela 9 mostra a classificação das proposições, sobre as quais foram construídas as conclusões deste trabalho (capítulo oito). A partir do número de proposições confirmadas, parcialmente confirmadas e negadas, foi possível comparar as ações das gravadoras brasileiras àquelas das gravadoras pelo mundo, cujas informações foram levantadas pela revisão bibliográfica. Isto permitiu indicar algumas diferenças e particularidades das gravadoras no mercado brasileiro.

6.2. Definição das empresas e seus respectivos representantes

Como destacado no capítulo dois, a natureza do objeto desta pesquisa sugere a importância de realizar o levantamento nas quatro grandes gravadoras do Brasil, em parte por sua grande participação no mercado, e em parte por estarem ligadas a grandes conglomerados de mídia no mundo, o que as torna suscetíveis às mudanças no cenário fonográfico em escala global. Além destas empresas, foi destacada a relevância em incluir algumas gravadoras independentes na pesquisa de campo, com o intuito de complementar a coleta de informações, já que estas empresas operam por diferentes modelos de negócio em relação às *majors*. Silva e Menezes (2001) destacam este tipo de escolha como amostras intencionais, ou seja, onde são

escolhidos casos para a amostra que representem o “bom julgamento” da população/universo.

Considerando que as gravadoras *majors* correspondem em conjunto a 87% do mercado⁷⁰, elas por si só já configurariam uma boa amostra para os fins desta pesquisa. Somando-se esta amostra à duas gravadoras independentes, o total em participação de mercado alcança aproximadamente 90%. Assim, esta amostra de empresas permite representar suficientemente bem o universo das gravadoras no Brasil para os fins deste estudo.

Atualmente, o mercado das gravadoras de música no mundo é dominado mundialmente por quatro multinacionais: Universal Music Group, EMI, Sony-BMG Music Entertainment e Warner Music Group. Devido à falta de informações sobre a participação percentual destas empresas no Brasil, considera-se aqui que a divisão de mercado mantenha a mesma proporção. O gráfico 15 mostra a participação percentual de cada uma das *majors* no mercado fonográfico mundial.

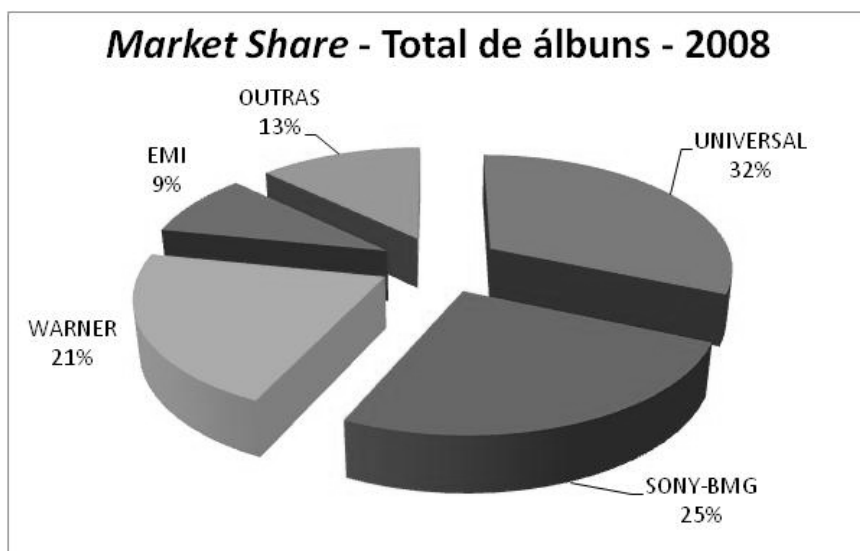


Gráfico 16: Participação de Mercado na indústria fonográfica no mundo – Total de álbuns vendidos em 2008 (31/12/2007 a 28/12/2008)

Fonte: Nielsen Soundscan⁷¹

⁷⁰ Nielsen Music 2009 Year End Press Release

⁷¹ Nielsen Music 2009 Year End Press Release

No Brasil, além destas quatro *majors*, podem-se destacar as principais gravadoras independentes citadas pelo relatório anual do IFPI de 2009⁷² (em ordem alfabética):

- Atração Fonográfica
- Biscoito Fino
- CID Entertainment
- Deck Disc
- Indie Records
- MD Music
- MK Music
- Som Livre

Para a pesquisa de campo, foram contatados representantes das quatro *majors* e de quatro independentes (Biscoito Fino, Trama⁷³, Deck Disc e MK Music). Dada a relevância das *majors* para este estudo, a intenção era de conseguir entrevistar representantes de todas elas, enquanto dentre as independentes, esperava-se agendar entrevistas em duas delas. Considerando duas entrevistas por empresa, o total de entrevistas previsto seria de doze (considerando quatro *majors* e duas independentes). Contudo, foi possível apenas o agendamento de sete entrevistas. (cinco nas quatro *majors* e duas em independentes - Deck Disc e MK Music).

Dentre os representantes contatados, foram priorizados os que possuíam cargos de gerência, pois os assuntos tratados nesta dissertação se referem à atribuição deste tipo de posição. Quanto às áreas de atuação dos entrevistados em suas empresas, procurou-se convidar gestores de áreas variadas, como de *marketing*, *business affairs*,

⁷² Fonte: IFPI Digital Music Report 2009

⁷³ A gravadora Trama, embora não citada entre as dez principais gravadoras independentes do Brasil pelo IFPI, também se destaca no cenário nacional, com reconhecidos artistas em seu catálogo. A motivação para contatar esta gravadora foi, principalmente, o modelo de patrocínios que utiliza em seu site (descrito adiante).

tecnologia da informação, diretoria artística e presidência, para que fossem aproveitados os conhecimentos específicos destes cargos.

As entrevistas foram conduzidas entre setembro e novembro de 2009, com sete funcionários de seis gravadoras e foram projetadas para durarem entre 90 e 120 minutos. As conversas foram gravadas⁷⁴ e durante a conversa foram feitas anotações, que possibilitaram responder às perguntas colocadas no questionário (ver adiante), além de destacar as principais afirmações e dados colocados por eles.

Os entrevistados, seus respectivos cargos e empresas constam na tabela 8:

Tabela 8: Lista dos entrevistados

Empresa	Nome	Cargo
Sony-BMG	José Soares	Diretor de <i>Business Affairs</i>
Universal Music Brasil	José Eboli	Presidente
Warner Music Brasil	Alexandre Wesley	Diretor de <i>Marketing</i>
EMI	Paulo Junqueiro	Diretor Artístico
EMI	Luís Garcia	Gerente de <i>marketing</i> estratégico
DeckDisc	João Augusto	Presidente
MK Music	João Paulo Rego	Gerente de Tecnologia da Informação

Fonte: Elaborado para esta dissertação

⁷⁴ Das sete entrevistas, duas apresentaram problemas técnicos durante a gravação (Paulo Junqueiro e João Augusto) e não é possível recuperá-las. Contudo, dentre as cinco restantes, o material bruto foi aproveitado. O material não foi transcrito, mas encontra-se disponível a consultas em áudio.

7. RESULTADO DAS ENTREVISTAS

A pesquisa de campo realizada neste estudo resultou em diversas informações sobre as ações das gravadoras brasileiras no processo de experimentação, adaptação e adoção de novos modelos de negócio. Além disto, a opinião dos executivos entrevistados trouxe novas questões e análises sobre o futuro das gravadoras no cenário fonográfico.

Assim, este capítulo é destinado a analisar o resultado da pesquisa de campo realizada neste estudo. Descrevem-se aqui as respostas, informações levantadas e opiniões dos entrevistados. Dentre as informações levantadas, destacam-se aquelas específicas de cada empresa. Em relação às opiniões, são apresentados os pontos de convergência e de divergência entre os entrevistados. Tudo isto torna possível analisar e verificar as proposições construídas anteriormente para indicar a evolução dos modelos de negócio nas gravadoras do Brasil.

Ao analisar as respostas dos entrevistados, foi percebido que quatro pontos foram mais destacados durante as entrevistas:

- Contexto da transformação na indústria fonográfica
- Papel das gravadoras no mercado
- Mudanças na estrutura das gravadoras
- Novos modelos de negócio

Assim, nos próximos itens são apresentadas as respostas e comentários dos entrevistados, separados de acordo com estas quatro questões principais. Destacam-se ainda considerações gerais no item 7.5, com respeito à verificação das proposições desta pesquisa e quanto à situação das gravadoras no Brasil.

7.1. Quanto ao contexto da transformação na indústria fonográfica

A crise atual nas vendas de músicas pode ter origem no lançamento das fitas cassete, segundo afirmado pelos entrevistados. Um dos entrevistados⁷⁵ ressaltou que uma das

⁷⁵ José Soares, Sony-BMG.

principais diferenças entre os modelos de negócios antigos e os modelos atuais é a questão da integração da cadeia produtiva na indústria fonográfica. Para ele, quando havia apenas os discos como mídia de consumo, a cadeia ainda “funcionava”, ou seja, era integrada e controlada ao ponto de conseguir gerar retornos satisfatórios para todos os envolvidos no processo. O surgimento da fita cassete teria transformado o mercado porque abalou a Lógica de Apropriação de valor dos modelos de negócio, já que as cópias não autorizadas destas fitas geravam consumo que não era totalmente revertido em lucro para a cadeia de valor. Isto teria consequências diretas na criação do grande mercado de cópias de CDs na década de 1990 e ainda no compartilhamento não autorizado de canções pela internet.

Apesar de ter causado prejuízos, a falsificação de fitas cassete foi apontada pela maioria dos entrevistados como irrelevante frente às lucrativas vendas de discos nos primeiros anos após o lançamento das fitas. Isto fez com que poucas atitudes fossem tomadas no sentido de combater esta prática.

Para João Paulo Rego (MK Music), por um lado a falsificação de fitas cassete podia ser considerada como favorável às gravadoras. Ela ajudava a impulsionar as vendas de discos, pois aumentava a divulgação dos artistas, o que era especialmente relevante para as gravadoras independentes (que tinham orçamentos reduzidos). Ainda segundo ele, a fita não era exatamente um produto substituto ao disco, pois estas mídias possuem propostas diferentes (o disco prezava pela qualidade e a fita pela flexibilidade), inclusive tendo sido mantidos no mercado em conjunto nos anos seguintes.

Alguns entrevistados acreditam que as gravadoras poderiam ter atuado de forma mais intensa no combate às cópias. Segundo Luís Garcia (EMI), a falta de ações efetivas teria permitido a criação de um hábito de fazer cópias ilegais, sem que houvesse punições. O crescimento das cópias ilegais, para alguns dos entrevistados, teria ligação com uma “má educação do povo brasileiro”⁷⁶, que supostamente teria criado uma cultura de “certeza da impunidade”. Por esta razão, a maioria dos entrevistados indicou que o assunto deveria ser responsabilidade do governo, que ao adotar políticas públicas de incentivo à educação e mecanismos judiciais mais efetivos conseguiria (em tese) tornar a situação controlável.

⁷⁶ Paulo Junqueiro, EMI; João Augusto, Deck Disc; Luís Garcia, EMI.

Quanto ao papel do compartilhamento não autorizado de arquivos de música pela internet, as opiniões dos executivos divergem um pouco. Todos deles entendem que esta prática deve ser combatida, pois não respeita os direitos autorais dos artistas e conseqüentemente não recompensa devidamente artistas e gravadoras. Contudo, alguns se mostraram mais flexíveis quanto a criar mecanismos autorizados de compartilhamento de música, embora tenham destacado que não há ações em suas empresas que indiquem esta tendência.

Três entrevistados⁷⁷ entendem que o principal motivo pela diminuição nas vendas de mídias na década de 2000 não foi o surgimento de redes de compartilhamento, mas sim a falsificação de CDs e DVDs. As redes de compartilhamento teriam afetado apenas os planos de criar mecanismos legalizados de venda de arquivos musicais, que a princípio teriam mecanismos de DRM.

Estes disseram ainda considerar a “pirataria” de fitas cassete (na década de 1980) muito diferente da “pirataria” de CDs dos anos 1990 e 2000. Segundo eles, na década de 1980, as cópias eram feitas basicamente pelos próprios consumidores ou por vendedores de rua que atuavam sozinhos. Já a “pirataria” de CDs estaria relacionada a grandes quadrilhas organizadas, o que reforça o argumento de necessidade de ação governamental para a resolução da questão.

Quando perguntados por que as gravadoras não participaram ativamente do desenvolvimento de tecnologias (como a fita cassete, o CD ou o mp3) para que futuramente pudessem controlar a forma de uso destas tecnologias e se apropriar de seu uso ou mesmo de opinar sobre o desenvolvimento dos formatos, um executivo respondeu que “o *core business* das gravadoras não é a tecnologia, mas sim o desenvolvimento da carreira dos artistas, e por isto esta questão não diz respeito às gravadoras”⁷⁸. Isto é controverso, pois se considerarmos que essas tecnologias impactam sobre a maioria das atividades das gravadoras e dos artistas, sua participação neste processo poderia ser importante, de forma a acelerar a adoção destas tecnologias e causar menos impacto em seus modelos de negócio.

⁷⁷ Alexandre Wesley, Warner Music Brasil; José Eboli, Universal Music Brasil; João Paulo Rego, MK Music.

⁷⁸ José Eboli, Universal Music Brasil.

Para três entrevistados⁷⁹, o consumo digital não autorizado deveria ser tratado diferentemente da “pirataria” física. Para eles, como a perseguição aos usuários não tem surtido o efeito desejado (acabar com o compartilhamento não autorizado), a idéia seria adotar modelos nos quais o consumidor opte por pagar por diferentes propostas de valor. Alguns destes modelos inclusive já estão em prática, porém ainda em estágio inicial, como veremos adiante.

7.2. Quanto ao papel das gravadoras no mercado

Foi recorrente entre os entrevistados a comparação do processo de descoberta e contratação de novos artistas com um “funil”, já que a oferta de novos artistas é muito grande, mas apenas poucos artistas apresentam chances de sucesso e um número ainda menor se mostra lucrativo. Três entrevistados⁸⁰ mencionaram que historicamente houve uma proporção na qual apenas um artista se tornava lucrativo a cada dez artistas contratados pelas gravadoras. Assim, os lucros relativos a este artista de sucesso deveriam ser suficientes para gerar lucros para a gravadora e compensar com folga os prejuízos causados pelos outros nove artistas deficitários. Para Paulo Junqueiro (EMI), mesmo para artistas consagrados, como por exemplo, Caetano Veloso, era comum que o investimento realizado só fosse recuperado após o lançamento do segundo ou terceiro álbum, o que em geral representa um horizonte de alguns anos.

Desta forma, em relação ao papel de uma gravadora no mercado foi comentado pelos entrevistados que “a atividade principal da gravadora não é gravar e vender discos”⁸¹, mas sim que “uma gravadora é como um banco para os artistas”⁸² e também “atua como uma empresa de marketing”⁸³. Suas principais funções seriam “financiar e assumir riscos”⁸⁴ e “promover os artistas ao sucesso”⁸⁵.

⁷⁹ Alexandre Wesley, Warner Music Brasil; José Soares, Sony-BMG; João Paulo Rego, MK Music.

⁸⁰ Paulo Junqueiro, EMI; José Soares, Sony-BMG; José Eboli, Universal Music Brasil.

⁸¹ Paulo Junqueiro, EMI.

⁸² José Eboli, Universal Music Brasil.

⁸³ Alexandre Wesley, Warner Music Brasil.

⁸⁴ Paulo Junqueiro, EMI.

A princípio, isto seriam as motivações para que apenas artistas iniciantes e de médio porte se interessassem em assinar contratos com as gravadoras, pois os artistas muito populares já alcançaram o sucesso e têm (em teoria) condições de se financiar, como uma empresa auto-suficiente. Contudo, quando questionados sobre por que os artistas de grande sucesso se interessam em manter contratos com gravadoras, foi colocado que “os artistas precisam das gravadoras para manter seu sucesso e fazer *shows*, pois as gravadoras possuem o *know-how* necessário para isto”⁸⁶.

Na realidade, este *know-how* está muitas vezes associado a contratos de parceria entre gravadoras e empresas de mídia para divulgação de videoclipes, músicas, propagandas e merchandising, que mantêm o artista em constante exposição e geram lucro a ele. Há, porém, casos de artistas que após alcançar certo nível de popularidade, optaram por romper com as gravadoras e criar suas próprias empresas e mecanismos de promoção e divulgação, como no caso de Lobão e de Djavan. Nesse sentido, a gravadora teria apenas como um papel temporário na carreira de um artista.

Segundo João Paulo Rego (MK Music), em geral as gravadoras independentes estão inseridas em nichos de mercado. Com isto, a motivação de seus artistas está, predominantemente, em conseguir acesso aos canais específicos que estas gravadoras possuem. No caso de sua empresa, que está inserida no nicho religioso (gospel), isto é bastante nítido. A MK Music possui sistema próprio de gravação, edição e distribuição de músicas (físico e virtual). Além disto, possui sua própria emissora de rádio e um canal de televisão do nicho religioso. Este alto nível de integração vertical cria condições para que os artistas deste nicho necessitem destas gravadoras.

Outras gravadoras independentes não se voltam a nichos tão definidos e, portanto, não necessitam de tal integração vertical. A Deck Disc, por exemplo, iniciou suas atividades em 1998 contando com uma parceria com a Universal Music Brasil para a distribuição de suas músicas, que em seguida, passou a ser feita pela Abril Music. João Augusto cita que, diferentemente da relação de dependência que as grandes gravadoras impõem aos artistas, sua empresa se diferencia por realizar parcerias com eles. Isto configuraria uma diferente proposta para os artistas em termos de relação com sua gravadora.

⁸⁵ José Soares, Sony-BMG.

⁸⁶ José Eboli, Universal Music Brasil.

Um comentário interessante que foi colocado pela maioria dos entrevistados, é que “os consumidores de música em geral não associam os artistas à marca de sua gravadora”⁸⁷, isto é, não sabem com qual gravadora ele possui contrato. Isto acentua a competição no mercado, pois diminui o custo de mudança para os artistas, que podem avaliar propostas de diferentes gravadoras ou até mesmo de criar sua própria empresa. No nicho gospel, contudo, esta identificação entre consumidores e gravadoras e entre artistas e gravadoras parece ser maior, segundo João Paulo Rego. Para ele, consumidores e artistas de nichos musicais tendem a se interessar mais por detalhes que não são relevantes para o mercado de massa. De fato, o nicho gospel parece ter características únicas quando em comparação com o mercado de massa, já que apresenta diferentes produtos, (como CDs de salmos e orações, CDs de *playback* - editados sem as vozes ou outros instrumentos para a prática de karaokê - e outros), diferentes canais (emissoras de rádio e televisão de nicho, igrejas, entre outros) além do consumo estar relacionado a uma série de valores morais impostos pela Igreja.

7.3. Quanto às mudanças na estrutura das gravadoras

Em todas as empresas pesquisadas, os entrevistados destacaram severas mudanças em sua estrutura após 1999. Em cinco delas, foram relatadas demissões em massa. Na Warner Music Group, por exemplo, em dez anos a estrutura foi reduzida de tal forma que os três andares ocupados pela empresa passaram a ser apenas dois. Na Universal Music Brasil, no mesmo período, o número de funcionários foi de 300 para 100, aproximadamente. Na EMI, este número foi de 120 para 45. Sony-BMG e Deck Disc também relataram redução de pessoal.

Apenas na MK Music registrou-se aumento no número de funcionários. Isto foi explicado pelo entrevistado como parte dos planos da empresa de integrar suas atividades. Segundo ele, no nicho religioso os canais de distribuição são mais específicos, portanto, é importante que a gravadora possua seus próprios canais de distribuição e tenha uma estrutura integrada, necessitando, portanto de mais funcionários à medida que expande suas atividades. Além disto, o entrevistado classificou o impacto da “pirataria” como mais brando em seu nicho, alegando diferentes valores culturais e hábitos de consumo para seu público.

⁸⁷ João Paulo Rego, MK Music.

Também foi enfatizada pelos entrevistados a criação de novos departamentos nas empresas, normalmente relacionados à exploração de novos negócios e de música virtual. Todas as gravadoras pesquisadas possuíam departamentos destinados a estas atividades. Normalmente, são chamados de departamento de “novos negócios”, “novas mídias”, “departamento digital” ou similares. Nestes departamentos, foi comum encontrar contratações recentes, contrapondo muitas demissões em outros, como no de estoques (com menor importância à medida que as vendas de músicas virtuais crescem e as vendas de mídias físicas decrescem). O número de artistas contratados também foi indicado como decrescente nos últimos anos.

7.4. Quanto aos novos modelos de negócio

Em relação à adoção de novos modelos de negócio, especialmente os relacionados com arquivos virtuais de música, houve divergências. Para dois dos entrevistados⁸⁸, ainda é cedo para mudar radicalmente a estrutura das gravadoras, pois a venda de CDs e DVDs ainda representa aproximadamente 80% das receitas das gravadoras e, particularmente no Brasil, a venda de DVDs se destaca frente a outros países. O retorno do comércio de discos de vinil (LPs) para alguns artistas reforça a permanência e importância dos formatos físicos na indústria. Para os entrevistados da EMI e da Deck Disc, a reinauguração de uma nova fábrica de discos no Brasil em 2009 (Polysom) tende a facilitar e ampliar o comércio deste tipo de mídia, que vinha sendo importada. Formatos mistos como a venda de música em *pendrives* já estão sendo utilizados, mas ainda para poucos artistas. Há também o *Fun Station*, terminal eletrônico encontrado nas lojas da Fnac onde é possível baixar músicas diretamente para *pendrives* ou celulares, mas ainda não há acordos de licenciamento com todas as gravadoras brasileiras.

Segundo os executivos, a aposta antecipada e excessiva em modelos voltados ao consumo digital teria gerado muitos prejuízos para algumas empresas (no ramo de música), já que ainda não haveria as condições tecnológicas necessárias para tal. José Soares (Sony-BMG) chegou a estimar que “quando 85% das residências brasileiras tiverem acesso à tecnologia de banda larga, as vendas de mídias físicas tenderão a acabar”.

⁸⁸ Paulo Junqueiro, EMI; Luís Garcia, EMI.

Com estas condições tecnológicas ainda distantes, os entrevistados disseram ainda que os modelos de música como um serviço ainda não são viáveis, a não ser de forma complementar ao consumo em lojas virtuais (a música pode ser escutada no formato de *streaming*, mas está à venda para baixar). Os serviços de assinatura por enquanto costumam ser no formato de rádios *online*, mas ainda sem grande integração para os diversos dispositivos que tocam música. Todos os executivos demonstraram expectativa sobre uma possível futura versão brasileira para o serviço Spotify, apesar de ele requisitar maior desenvolvimento de algumas tecnologias.

Todos os entrevistados ressaltaram também a importância da participação das empresas de telefonia celular como parceiros das gravadoras. Diversos exemplos de sucesso foram citados em relação a esta parceria: a venda de *ringtones* pelos aparelhos celulares foi apontada como uma forte fonte de renda, especialmente se comparada com a venda pelos *sites*. Em um exemplo específico na EMI, um *ringtone* custava R\$4.90 quando vendido pelo celular e R\$1.50 quando vendido pelo *site*. Contudo, a venda pelo celular foi de 500 mil cópias, enquanto pelo *site* apenas 100 mil no mesmo período. Isto ilustra a diferente percepção de valor dos consumidores em relação às canções, além de indicar que os preços de músicas pelo celular podem ser mais elevados do que pelos *sites*, pois a Lógica de Apropriação relacionada às vendas pelo celular é mais rígida (permite menor grau de “pirataria”).

A taxa de crescimento do mercado de telefonia móvel e especificamente da venda de aparelhos de celular foi apontada como uma grande oportunidade para as gravadoras. Dentre os novos modelos de negócio observados no capítulo anterior, o modelo de conteúdo embarcado parece ser o mais presente nas gravadoras. Na Universal Music Brasil, por exemplo, foi destacado o sucesso de vendas de aparelhos celulares relacionados ao *show* de Ivete Sangalo no Maracanã (500 mil aparelhos vendidos). Estes aparelhos continham as músicas do *show* gravadas em sua memória, e assim, o consumidor estava pagando por estas canções ao comprar o aparelho. Em relação a estas parcerias com operadoras de telefonia celular, contudo, todos os entrevistados destacaram que os contratos são feitos “caso a caso”, ou seja, não há um contrato que envolva a maioria ou todos os artistas da gravadora.

Apenas dois entrevistados⁸⁹ disseram considerar as parcerias com empresas do mercado de vídeo games como um negócio viável em um futuro próximo. Outros entrevistados relataram que estas parcerias destinam margens muito baixas para as

⁸⁹ José Soares, Sony-BMG; João Paulo Rego, MK Music.

gravadoras e que o mercado brasileiro de jogos eletrônicos ainda não se desenvolveu o suficiente para que as fontes de renda sejam aceitáveis.

Foi comentado que um empecilho para o desenvolvimento do mercado físico e virtual de músicas é o alto valor pago em impostos para este tipo de bem. Segundo os entrevistados, se a proposta de emenda à constituição (PEC da música) for aprovada, isto encorajará o consumo de música autorizada e poderá diminuir os níveis de “pirataria”, pois a distância entre o preço das cópias e dos produtos oficiais diminuirá, já que os impostos são bastante elevados, especialmente para as canções no formato virtual. Contudo, é bastante discutível se o PEC da música trará esta grande contribuição ao consumo, pois já houve algumas tentativas de lançamento de mídias mais baratas, equivalentes ao CD. Dentre estes exemplos estão o CD Zero da Sony-BMG (que continha 5 músicas a R\$9,90) o Music PAC da Universal Music (também com poucas músicas, a R\$10,90) e a alternativa independente SMD (com preço fixo de R\$5). Destas alternativas, apenas o SMD continua sendo comercializado⁹⁰.

Dentre os novos negócios praticados pelas gravadoras brasileiras, o representante da Warner Music Brasil relatou parceria com a empresa de roupas Taco, na qual CDs são vendidos em conjunto com roupas e as etiquetas têm códigos promocionais que permitiriam que algumas músicas fossem baixadas gratuitamente no *site* da gravadora. Isto segue a idéia de agregar valor às canções, estejam elas no formato físico ou virtual.

Em quatro das empresas observou-se a prática de contratos puramente digitais, isto é, destinados a lançar apenas versões virtuais das canções dos artistas. Para os executivos, isto se justifica no lançamento de canções com curto ciclo de vida (músicas que rapidamente tornam-se muito populares por algum evento ou acontecimento), de artistas antes pouco conhecidos ou mesmo estreados no mercado. Assim, as gravadoras rapidamente entram em contato com estes artistas, a fim de explorar comercialmente o curto período de sucesso que se estima que a canção terá. Desta forma, os contratos são feitos exclusivamente para a distribuição de poucas canções e vendidos sob a forma de *downloads*, tanto para celulares como por lojas virtuais.

Foi bastante lamentado pelos entrevistados a falta de uma loja virtual no mercado brasileiro do porte da iTunes Store, da Apple. De forma geral, os executivos

⁹⁰ Para mais informações, acesse www.portalsmd.com.br

comentaram que as lojas virtuais brasileiras existentes no momento (como Sonora, Baixa Hits, etc.) ainda não possuem grande destaque e popularidade entre os consumidores ou ainda não tem serviços suficientemente interessantes ou baratos. Assim, a chegada de um serviço mundialmente conhecido teria condições de impulsionar as vendas de música no formato virtual e diminuir os níveis de “pirataria”. A Apple, contudo, ainda não tem previsão para o lançamento da loja virtual no Brasil.

Em relação a modelos de baseados na gratuidade, os entrevistados constataram que há poucos exemplos no país e nenhum em suas gravadoras. O único modelo citado foi o da gravadora Trama, baseado em patrocínios. Nele, é possível baixar álbuns, encartes, vídeos e extras, de maneira legal e gratuita. No formato proposto pela Trama, o artista passa a ser remunerado pelos patrocinadores do *site* que hospeda a obra, embora a valores abaixo do mercado. O artista recebe um adiantamento do patrocinador para que sua obra fique disponível gratuitamente, por tempo limitado, no *site* da gravadora.

Não foi relatada a existência de nenhuma iniciativa com base em precificação variável nas gravadoras brasileiras. Os entrevistados afirmaram ter muitas dúvidas quanto à viabilidade deste modelo, especialmente por haver “muitas diferenças culturais e econômicas entre Brasil e EUA”⁹¹, que fariam com que os consumidores brasileiros tivessem um comportamento diferente no ato de compra das músicas e o valor alcançado fosse abaixo do esperado.

Já em relação à reformulação de contratos, para os moldes dos contratos “360 graus” os entrevistados afirmaram que suas empresas têm feito grandes esforços neste sentido, especialmente na Sony-BMG e na Universal Music Brasil. As empresas possuem filiais de suas *spin-offs* (Day 1 e Arsenal) no Brasil e já reformularam diversos contratos entre seus artistas. Outras gravadoras também argumentaram que esta prática é muito relevante nos dias de hoje, e como não são proprietárias de empresas com esta lógica, costumam utilizar a Day 1 e a Arsenal como parceiras.

Em relação ao uso de *sites* ou ferramentas relacionadas à colaboração, interatividade e participação dos consumidores, foram relatadas algumas ações, porém pouco estruturadas. Dentre a utilização dos sites e ferramentas mais populares, destaca-se que algumas gravadoras possuem canais⁹² no Youtube e contas no MySpace para

⁹¹ José Eboli, Universal Music Brasil.

⁹² Páginas próprias, com conteúdo oficial, negociadas com o *site*.

divulgar seus artistas, embora os próprios executivos tenham destacado que estes mecanismos não desempenham papel muito relevante para suas empresas. Também não foi destacado o uso deste tipo de *sites* e ferramentas como forma de descoberta de talentos ou de financiamento coletivo de projetos.

Desta forma, as possibilidades de redução de custos e de riscos a partir destes mecanismos não foram relatadas como reais pelos entrevistados. Contudo, alguns entrevistados declararam que há interesse de suas empresas em expandir sua atuação na internet, aproveitando melhor as possibilidades que a rede oferece. Ainda assim, não foram relatados projetos concretos que indiquem ações neste sentido.

Assim, a partir do levantamento de informações realizado durante a pesquisa de campo, é possível destacar que há novos modelos de negócio sendo experimentados nas gravadoras brasileiras, ainda que em menor escala do que nas gravadoras e outras empresas da indústria fonográfica mundial. Ainda parece haver muitas possibilidades não aproveitadas pelas gravadoras brasileiras, no que tange à adoção de novos modelos de negócio. Desta forma, no próximo item são feitas algumas considerações gerais que sintetizam as informações levantadas na pesquisa de campo e que explicam a situação das gravadoras brasileiras.

7.5. Considerações gerais

Após conhecer as ações das gravadoras brasileiras e as opiniões de seus executivos quanto à adaptação de suas empresas, é interessante fazer algumas considerações. Nos próximos itens são destacadas considerações sobre a verificação das proposições de pesquisa e sobre os modelos de negócio das gravadoras brasileiras.

7.5.1. Quanto à verificação das proposições de pesquisa

Após aplicar o questionário e ouvir as opiniões dos entrevistados, foi possível verificar as proposições construídas no protocolo de pesquisa deste trabalho. Para tal tarefa, foi construída a tabela 9, que resume: as proposições; as expectativas quanto às ações tomadas pelas gravadoras em relação a cada proposição; a verificação de cada proposição (confirmada, parcialmente confirmada, negada); e a justificativa para a verificação. A tabela 9 está disposta a seguir.

Tabela 9: Verificação das proposições de pesquisa

Proposição	Expectativa	Verificação	Justificativa
Proposição 1: As gravadoras tendem a apresentar múltiplos modelos de negócio em sua estrutura para atender às múltiplas demandas de produtos e serviços no mercado fonográfico.	Encontrar mais de um modelo de negócios sendo executado nas gravadoras simultaneamente.	Confirmada	Todas as gravadoras apresentaram mais de um modelo de negócios em prática. Novos modelos baseados em conteúdo embarcado e em contratos “360 graus” foram os mais destacados.
Proposição 2: Os modelos de negócio centrados na venda legal de música virtual tendem a ser os mais representativos na Estrutura de Receitas das gravadoras.	Encontrar iniciativas voltadas ao desenvolvimento dos negócios de música virtual.	Confirmada	As gravadoras pesquisadas criaram novos departamentos destinados aos negócios virtuais, fazem contratos puramente digitais e estão ampliando suas parcerias para distribuição digital (especialmente com empresas de telefonia celular).
Proposição 3: É viável conduzir modelos de negócio centrados em <i>downloads</i> gratuitos de música.	Encontrar modelos de negócio baseados em gratuidade sendo praticados	Negada	Não foram encontrados tais modelos sendo aplicados nas gravadoras pesquisadas.
Proposição 4: As gravadoras tendem a utilizar modelos de negócio distintos para seus artistas, que considerem suas diferentes características de mercado.	Encontrar diferentes tipos de contrato e estrutura de receitas para seus artistas contratados.	Confirmada	Realização de diferentes tipos de contratos com artistas, como por exemplo: puramente digitais, associados a produtos, a parceiros, etc.
Proposição 5: Os modelos de negócio que utilizam o conceito de “música como um serviço” tendem a se popularizar e a ser utilizados pelas gravadoras, de modo a representar uma importante alternativa ao consumo ilegal de músicas.	Encontrar modelos baseados no acesso à música, em contraste com modelos baseados na posse da música.	Parcialmente confirmada	Os modelos baseados no acesso à música ainda já existem, mas não permitem grande integração entre diferentes dispositivos. A tecnologia de <i>streaming</i> é utilizada, mas ainda não como base de um modelo.

<p>Proposição 6: Na era digital, os <i>sites</i> e ferramentas colaborativas/participativas/interativas permitem que a proximidade com seus consumidores reduza custos e riscos para as gravadoras.</p>	<p>Encontrar ampla utilização de ferramentas que aproveitem a interatividade, as informações e a participação/colaboração que os consumidores oferecem pela internet.</p>	<p>Parcialmente confirmada</p>	<p>Não foram destacadas parcerias ou projetos relevantes com <i>sites</i> destinados à interatividade, participação e colaboração dos consumidores. Apenas foi relatada a possibilidade futura destes projetos se desenvolverem.</p>
<p>Proposição 7: O novo foco na atuação das gravadoras está relacionado à gestão e desenvolvimento da carreira, além da exploração das diferentes atividades de seus artistas.</p>	<p>Encontrar contratos baseados na lógica de “360 graus”</p>	<p>Confirmada</p>	<p>Foram relatadas parcerias com a Day 1 Entertainment e com a Arsenal Music , visando contratos com a lógica 360 graus.</p>

Fonte: Elaborado para esta dissertação

Percebemos assim que dentre as sete proposições, quatro foram consideradas como “confirmadas”, duas como “parcialmente confirmadas” e uma como “negada”. Isto indica que parece haver um movimento de reação nas gravadoras, de tentativa de adaptação e experimentação de novas idéias, embora ainda defasado em relação aos exemplos observados pelo mundo (especialmente nos EUA). Assim, destacam-se no próximo item algumas considerações que tentam explicar este atraso.

7.5.2. Quanto os modelos de negócio das gravadoras brasileiras

A partir dos resultados da pesquisa de campo, puderam-se conhecer quais são as ações e projetos desenvolvidos pelas gravadoras brasileiras para lidar com as mudanças no mercado. A figura 26 apresenta uma síntese das mudanças em seus modelos de negócio, destacando as principais mudanças em cada componente.



Figura 27: Síntese – novos modelos de negócio nas gravadoras brasileiras

Fonte: Desenvolvido para esta dissertação

A partir destas mudanças, as gravadoras brasileiras começam a utilizar e experimentar novos modelos de negócio praticados em outros países. Contudo, há ainda dificuldades em implementar algumas destas mudanças. Dentre as três principais questões que baseiam a construção de novos modelos de negócio na indústria fonográfica destacadas no capítulo cinco (infraestrutura tecnológica, propriedade intelectual e segmentação de mercado) foi percebido que:

- A infraestrutura tecnológica no Brasil está em um diferente estágio em relação aos países mais desenvolvidos, o que impede ou atrasa a adoção de modelos de negócio para as gravadoras que necessitem o uso destas tecnologias. Dentre estas tecnologias, as principais são relacionadas à conexão com a internet. A popularização da internet e das conexões de banda larga tem sido mais lenta no Brasil em relação aos países mais desenvolvidos (como os EUA, Japão e países da Europa), o que limita as possibilidades de desenvolvimento de modelos de negócio baseados em novos conceitos trazidos por estas tecnologias. Observa-se que os custos das gravadoras relacionados à gravação e distribuição têm caído e que sua Estrutura Interna passa a se voltar mais para a música virtual, implicando em novos departamentos, redução efetivo, desenvolvimento de uma plataforma *online* e utilização de ferramentas participativas. Estas ferramentas permitem uma aproximação entre empresas e consumidores, que passam a ser atendidos por múltiplos canais. Quanto às Relações Externas, percebe-se o estabelecimento de novas parcerias, especialmente para a venda de conteúdo embarcado, composto pela junção de canções com produtos complementares, que assumem grande importância neste contexto.
- A propriedade intelectual tem sido um ponto muito importante na indústria fonográfica brasileira. Considerando que segundo o IFPI⁹³, o país está entre os dez países que mais necessitam de campanhas “antipirataria”, as campanhas de combate a estes mecanismos ilegais têm sido o foco de muitas ações das gravadoras. Segundo os entrevistados, os consumidores brasileiros enxergam poucos motivos para comprar produtos oficiais. Contudo, destaca-se também a adoção de novas abordagens, que permitem contornar estas questões, como a prática de venda de conteúdo embarcado (especialmente quando em parceria

⁹³ Dados: Associação Brasileira de Produtores de Discos (ABPD). Disponível em http://www.abpd.org.br/pirataria_dados.asp, acessado em outubro de 2009.

com empresas de telefonia) e a renegociação de contratos com artistas, adotando a lógica de contratos “360 graus”. Já o conceito de música como um serviço ainda parece embrionário, devido à necessidade de tecnologias de conexão mais velozes e populares, mas pode-se destacar a utilização da tecnologia de *streaming* em diversos *sites*, especialmente para que o consumidor “experimente” a música antes de comprá-la. Contudo, este conceito ainda não é utilizado como um formato de venda de músicas, no qual seria comercializado o acesso às bibliotecas das gravadoras.

- Em relação à segmentação de mercado, destaca-se o crescente atendimento dos nichos de mercado pela expansão de algumas lojas virtuais de música. Contudo, o país ainda não conta com a presença de serviços mais desenvolvidos de outros países, como a loja do iTunes. Como destacado pelos entrevistados, a entrada de um serviço como este no Brasil teria grande impacto, tendendo a impulsionar as vendas digitais e reduzir a “pirataria”. Em relação aos modelos que consideram *downloads* gratuitos ou pagamentos variáveis, parece haver pouca intenção em apostar nestes conceitos, segundo os entrevistados. A grande mudança para a Estrutura de Receitas das gravadoras está na possibilidade de adotar múltiplos tipos de receitas, ligados a diferentes lógicas de apropriação, de precificação e margens.

A demora em desenvolver soluções para a comercialização de arquivos virtuais e para experimentar novos modelos de negócio resultou no agravamento da crise para as gravadoras e também na proliferação de novas empresas no mercado fonográfico (especialmente de distribuição de músicas). Muitas destas empresas entraram no mercado percebendo oportunidades não aproveitadas pelas gravadoras.

Analisando o histórico das gravadoras, percebe-se que esta demora em adotar novas tecnologias e modelos de negócio não é recente. Sua postura “defensiva” pode ser percebida em diversos momentos no passado. Como destaca Tschmuck (2006):

“Na primeira fase da mudança de paradigma, as empresas estabelecidas simplesmente tentaram ignorar a inovação. O método elétrico de gravação, a gravação magnética de fitas, ou a tecnologia de MP3 foram todos usados com êxito num contexto diverso, sem que as empresas da indústria da música jamais mostrassem interesse neles. (...) Mas a indústria não ignorou só a inovação tecnológica, também virou as costas para novidades

estéticas como o Jazz e o Rock 'N' Roll. Como esses estilos musicais não se encaixavam em seus hábitos de pensamento, eles simplesmente os ignoraram (...)". (TSCHMUCK, 2006; p. 210 e 222)

A prática de ignorar, rebaixar e combater as novas formas de tecnologia e estilos musicais retrata a dificuldade das gravadoras em lidar com inovações, especialmente as radicais. Segundo Tschmuck (2006), o CD quando lançado, foi meramente considerado como um disco de vinil com alta capacidade de armazenamento, assim como os formatos DAT e Minidisc foram entendidos apenas como substituições digitais para as fitas cassete. "O potencial real que a digitalização trouxe, na verdade, foi a possibilidade de transmitir dados sem barreiras físicas" (TSCHMUCK, 2006; p.234).

É possível interpretar que historicamente, o potencial de aplicação das tecnologias disruptivas não foi compreendido corretamente pelas gravadoras. Ao tratar as inovações disruptivas como meramente melhorias em seus produtos (como no caso de inovações sustentadoras), elas não aproveitaram seu potencial e assim demoraram a modificar seus modelos de negócio para tal.

Isto fez com que os novos modelos de negócio construídos pelas gravadoras se baseassem em conceitos defasados e permitiu a entrada de novas empresas no mercado de música, com novas abordagens. Hoje, o mesmo padrão de comportamento é percebido no combate ao compartilhamento de canções pela internet. É possível supor que caso elas antecipassem o potencial de aplicação dos arquivos virtuais (antes do surgimento do Napster, por exemplo), isto resultaria em um mercado totalmente diferente hoje em dia, já que os modelos de negócio teriam sido revistos anos atrás.

Contudo, todas estas questões demoraram a serem compreendidas pelas gravadoras. As conseqüências deste atraso foram finalmente percebidas quando os arquivos virtuais e o compartilhamento pela internet começaram a se popularizar. Quando isto aconteceu, já haviam muitos elementos defasados na indústria, como as leis de direito autoral baseadas nos fonogramas, os formatos de consumo (apenas mídias físicas), e os modelos de negócio. Depois de anos, estes elementos parecem estar finalmente sendo mais discutidos, no Brasil e no mundo (especialmente nos EUA), e isto se percebe ao notarmos os diferentes tipos de modelos de negócio que têm surgido na indústria fonográfica.

8. CONCLUSÕES

Este capítulo encerra o texto desta dissertação primeiramente apresentando uma síntese e destacando as principais contribuições do trabalho desenvolvido ao longo desta pesquisa. Em seguida, são apontadas as principais limitações deste trabalho, que apóiam as sugestões para trabalhos que futuramente possam complementar ou aprofundar esta pesquisa.

8.1. Síntese e principais contribuições da pesquisa

A principal motivação para desenvolver este trabalho foi compreender a situação atual das gravadoras brasileiras, frente aos desafios que vêm passando desde 1999, ano em que o lançamento do programa Napster revolucionou o modo de consumo de música ao permitir o compartilhamento de arquivos de música pela internet. Além da transformação causada pelo Napster e pelos programas que o sucederam, as gravadoras também têm enfrentado muitas dificuldades com as falsificações e cópias de CDs e DVDs de seus artistas.

Estes fatores reduziram as vendas de seus produtos nos últimos anos, apesar do mercado amplo de música ter crescido. Desta forma, as gravadoras brasileiras têm tentado adaptar seus negócios, de modo a realinhar suas estratégias com as novas lógicas de consumo. Esta pesquisa procurou entender como isto está sendo feito.

As transformações na estrutura destas empresas puderam ser bem representadas pela abordagem de modelos de negócio e de inovações disruptivas e sustentadoras. A revisão bibliográfica, feita de forma sistemática, destacou os principais trabalhos ao redor destes temas e suas contribuições. Isto contribuiu para destacar o estado da arte nestes assuntos, permitindo que novos estudos se apoiem nesta dissertação para desenvolver o tema.

A partir da análise do o material encontrado, percebeu-se que não há consenso na literatura sobre como representar modelos de negócios sob a forma de um quadro conceitual e que há diversos pontos de divergência entre autores em relação aos componentes de um modelo de negócios. Foi percebido também que os quadros conceituais propostos pelos autores consultados se mostravam insuficientes para representar os modelos de negócios presentes na indústria fonográfica, mas que eles

poderiam ser adaptados de tal forma a considerar algumas das contribuições mais importantes destes autores.

Isto motivou este estudo a propor a construção de um quadro de análise próprio, que fosse útil de forma genérica a diferentes indústrias, mas que também considerasse pontos específicos em questão na indústria fonográfica, como o papel da Lógica de Apropriação, dos Complementares ou da Lógica de precificação e margens das empresas, observado em diferentes trabalhos na área de negócios. A partir deste quadro conceitual de análise, foi possível compreender a evolução dos modelos de negócio das gravadoras ao longo da história da indústria fonográfica dos EUA e as tentativas de proposição de novos modelos após 1999.

Assim, a revisão bibliográfica apontou três tipos de questões principais que influenciam no desenvolvimento de novos modelos de negócio na indústria fonográfica no mundo (especialmente nos EUA). Estas questões, relativas à infraestrutura tecnológica, propriedade intelectual e segmentação de mercado foram percebidas como os principais pontos a considerar na criação de novos modelos de negócio na indústria fonográfica. Diversos exemplos de novos negócios foram descritos no capítulo cinco, cada um com novas abordagens em relação a estas questões.

Contudo, a literatura disponível não se mostrou suficiente para indicar como estas questões estão influenciando a transformação dos modelos de negócio nas gravadoras brasileiras. Isto motivou a realização de uma pesquisa de campo com representantes destas empresas, guiada por um protocolo de pesquisa (apresentado no capítulo seis). Apesar de mais de vinte executivos terem sido contatados, foi possível realizar apenas sete entrevistas (de uma meta de doze), o que, contudo, não comprometeu a investigação. O caráter exploratório desta pesquisa permitiu o levantamento de diversas informações relevantes (não disponíveis na literatura) para a análise do modelo de negócio destas gravadoras.

Assim, foram levantadas questões relativas ao contexto da transformação na indústria fonográfica, à mudança de papel das gravadoras nos últimos anos, às mudanças nas estruturas destas empresas e às recentes ações que estas empresas têm desenvolvido para reverter este cenário. Isto permitiu identificar os diferentes modelos de negócio que estão sendo postos em prática na indústria fonográfica brasileira, traçando um paralelo com os modelos de negócio que a literatura mostrou estarem sendo aplicados pelo mundo. Desta forma, ao identificar diferenças entre estes mercados (brasileiro e mundial), tornou-se possível destacar e questionar

particularidades do mercado brasileiro e permitir que novas pesquisas se apoiem nestas informações levantadas para aprofundar o tema.

Os resultados da pesquisa sugerem que, comparativamente com as gravadoras e as novas empresas que têm entrado no mercado fonográfico mundial nos últimos anos, as gravadoras brasileiras estão atrasadas em relação à adoção e experimentação de novos modelos de negócio. Dentre as explicações para este atraso estão principalmente: os diferentes estágios tecnológicos dos países; a influência das questões de propriedade intelectual no país, especialmente no que tange à “pirataria”, muito presente no Brasil; e a escassez de serviços populares e desenvolvidos para a venda de músicas no formato digital.

Contudo, o estudo mostrou que as gravadoras brasileiras já mostram novas frentes de negócio, utilizando alguns dos novos modelos praticados em outros países e conseguindo aos poucos adaptar seus modelos de negócio ao mercado. Para isto, contudo, estão modificando suas estruturas, de forma a ajustar-se às novas questões mercadológicas.

Em relação à verificação das proposições de pesquisa, quatro foram confirmadas, duas foram parcialmente confirmadas e uma foi negada. Destacam-se a crescente preocupação com as vendas de música no formato digital, as parcerias com empresas de telefonia e os contratos “360 graus” como principais ações nas gravadoras brasileiras. Isto as faz atualmente conciliar diversos modelos de negócio em suas estruturas. Com relação à ampla utilização das ferramentas colaborativas/participativas/ interativas de internet em suas estruturas e à viabilidade de modelos baseados na gratuidade ou no conceito de música como um serviço, a experimentação de novos modelos como estes ainda parece estar sendo iniciada pelas gravadoras brasileiras.

Assim, considerando os modelos de negócio encontrados na literatura que ainda não são totalmente difundidos no Brasil, percebe-se que há ainda diferentes conceitos a explorar, como a “música como um serviço”, os modelos baseados na gratuidade, a lógica de pagamentos variáveis, além de diversos outros, que devido a restrições tecnológicas ou a particularidades no mercado brasileiro ainda não são explorados por aqui, mas podem ser entendidos como oportunidades a desenvolver nos próximos anos.

8.2. Limitações e sugestões para trabalhos futuros

Devido a diversas restrições (como tempo, recursos, dados, etc.), este trabalho precisou ser programado e dimensionado de forma a alcançar seus objetivos satisfatoriamente, ainda que não tenham sido consideradas certas questões ou dados. Isto implicou em limitações, que não permitiram a análise de alguns fatores. Dentre estas limitações, pode-se citar:

- Amostra de entrevistas não representativa para algumas finalidades. Como na maioria das empresas entrevistadas apenas um representante foi consultado, não foi possível realizar um cruzamento de informações entre funcionários da mesma empresa, para tornar as informações mais precisas. Contudo, a amostra pode ser considerada representativa para os fins do objeto de pesquisa desta dissertação, já que estas empresas representam aproximadamente 90% do mercado brasileiro, o que permitiu analisar a indústria de forma satisfatória.
- A amostra também se mostrou um fator limitante no sentido de não possibilitar a confirmação das proposições, apenas sua verificação. Assim, pode-se dizer que este estudo não é conclusivo ou definitivo. Trata-se de um estudo exploratório, cuja contribuição principal é o levantamento e análise de informações antes indisponíveis na literatura.
- Durante as entrevistas, algumas informações não puderam ser levantadas, especialmente em relação à composição do faturamento e das receitas das gravadoras, por conta de confidencialidade. Isto limitou a análise dos modelos de negócio das gravadoras, em especial de suas Equações Econômicas.
- Dificuldade na aquisição de dados históricos do mercado fonográfico brasileiro e mundial. No capítulo quatro, foi necessário fazer uma analogia entre o histórico da indústria fonográfica dos EUA e histórico da indústria fonográfica brasileira. Esta aproximação foi suficiente para os objetivos desta pesquisa, porém não permitiu considerar fatos mais específicos do Brasil.
- Adoção de uma perspectiva única. Considerando que as transformações na indústria fonográfica são percebidas por diversos atores (como gravadoras, artistas, parceiros, etc.), foi necessário adotar a perspectiva de apenas um deles, para que o objeto de estudo ficasse menos extenso e mais controlável.

Assim, foi adotada a perspectiva das gravadoras. Contudo, esta perspectiva relata apenas uma das faces da indústria, não permitindo realizar uma série de considerações que só seriam possíveis com o detalhamento da situação destes outros atores.

Assim, estas limitações servem de apoio para sugerir futuros trabalhos que complementem ou aprofundem este. Abaixo, citam-se alguns possíveis desdobramentos.

- Análise estratégica das gravadoras, no contexto brasileiro ou mundial.
- Levantamento e análise de dados relativos à composição do faturamento e das receitas das gravadoras, de forma a analisá-las pela ótica financeira ou econômica.
- Levantamento de informações e análise das transformações na indústria através da perspectiva de outros atores, como bandas, consumidores, parceiros, etc.
- Análise histórica da indústria fonográfica brasileira ou de outros países, desde seu surgimento.
- Análise das parcerias estratégicas firmadas entre gravadoras e empresas de mídia, de telefonia ou outras.
- Análise das reformulações necessárias nos mecanismos de direitos autorais para adaptação aos novos modelos de negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFUAH, A., TUCCI, C. 2003. *Internet Business Models and Strategies*. Boston, McGraw Hill.

AGUIAR Jr, J. C. 2008, "Gestão de carreira: a reestruturação estratégica no mercado musical". Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/gestao-de-carreiras-a-reestruturacao-estrategica-no-mercado-musical/1298/>

AMIT, R. e ZOTT, C., 2001, "Value Creation in e-Business". *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6/7 (Jun/Jul), pp. 493-520.

ANDERSON, C., 2006, *A Cauda Longa: A nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação dos mercados*. São Paulo. Campus/Elsevier.

ANDERSON, C. 2009, *Free: The future of a radical price*. New York, Hyperion.

ANTHONY, S., JOHNSON, M., SINFIELD, J., ALTMAN, E. 2008, *The innovator's guide to growth – Putting disruptive innovation to work*. Harvard Business press. Boston, Massachussets

APPLEGATE, L. M. 2001, "E-business Models: Making sense of the Internet business landscape." In: *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*. G. Dickson, W. Gary and G. DeSanctis. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

BAINWOL, M., 2009, "Courting Success". *Billboard*. v. 121, Iss. 22; junho, pp. 10

BARRINGER, B. R. & IRELAND, R.D. 2006. *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. Upper Saddle River, NJ. Pearson Prentice Hall.

BILLBOARDS, 2009. **The long Tale?** Disponível em http://www.billboard.biz/bbbiz/content_display/magazine/features/e3i35ed869fbd929ccdcca52ed7fd9262d3?imw=Y, acessado em janeiro de 2010

BOCKSTEDT, J., KAUFFMAN, R. RIGGINS, F., 2006, "The move to artist-led online music distribution: a theory-based assessment and prospects for structural changes in

the digital music market” **International Journal of Electronic Commerce**, v. 10, n.3, pp. 7-38.

BRANDENBURGER, A. M., NALEBUFF, B. J., 1996, **Co-opetition**. New York, Doubleday.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; SMITH, M. 2006, “From Niches to Riches: The Anatomy of the Long Tail”. **Sloan Management Review**, Vol. 47, No. 4, pp. 67-71.

CAMPOS, P. 2007, “*Crise*” na indústria fonográfica: Oportunidades e desafios para as empresas do setor a luz dos conceitos de inovação. Projeto de fim de curso. Departamento de Engenharia Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, Rio de Janeiro.

CAMPOS, P., CLEMENTE, R., PROENÇA, A. “Consumo na era digital: um *framework* sobre a nova lógica de vendas em mercados de cauda longa.” In: *XV SIMPEP*, Nov. Bauru, SP, Brasil.

CHAPPLE, S., & GAROFALO, R., 1977, **Rock ‘N’ Roll is here to pay. The history and politics of the music industry**. Chicago: Nelson-Hall.

CHESBROUGH, H., ROSENBLOOM, R. S. 2002, “The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation’s Technology Spinoff Companies”. **Industrial and Corporate Change**. Boston, Massachusetts, v. 11, pp. 529 – 555.

CHRISTENSEN, C, 1997, **The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Boston, Harvard Business School Press

CHRISTENSEN, C. RAYNOR, M., 2003, **O Crescimento pela Inovação: Como Crescer de Forma Sustentada e Reinventar o Sucesso**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Elsevier.

CHRISTENSEN, C. GROSSMAN, J. HWANG J. 2009. **Inovação na gestão da saúde: Soluções disruptivas para reduzir custos e aumentar qualidade**. São Paulo, Bookman.

CLEMENTE, R; CAULLIRAUX, H., 2007, “Inovação: novas abordagens e suas implicações para as MPes”. In: *X encontro Re/INC*, Rio de Janeiro.

DANNEELS, E. 2006, "From the Guest Editor Dialogue on the Effects of Disruptive Technology on Firms and Industries." **The journal of product innovation management**. n.23, pp.2–4.

DANNEELS, E. 2004, "Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda". **The journal of product innovation management**. n.21, pp.246–258.

DARBILLY, L., 2007, *O mercado fonográfico no Brasil* – Dissertação. Fundação Getulio Vargas (FGV) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Di FRANCESCO, L., 2007, *Mudanças estratégicas e proposta de um novo modelo econômico na indústria fonográfica* Dissertação de pós-graduação em administração e economia. Faculdade de economia e finanças IBMEC.

DRUCKER, P., 1973, **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York, Harper e Row.

DUBOSSON-TORBAY, M., PIGNEUR, Y., USUNIER, J. C., 2004, "Business models for music distribution after the p2p revolution." In: *IEEE Computer Society. Fourth International Conference on Web delivering of Music*. Barcelona.

ELBERSE, A., 2008, "Should you invest in the long tail?" **Harvard Business School Publishing**. Julho-Agosto.

ELDREDGE, N., GOULD, S. J. 1972: "Punctuated Equilibria: an alternative to phyletic gradualism". In: *Schopf, Thomas J.M. (ed.), Models in Paleobiology*. San Francisco, pp.82-115. Freeman, Cooper and Company,

FJELDSTAD, Ø; ANDERSEN, E. 2003, "Casting off the chains". **Norwegian School of Management**. v. 14.

DIGITAL MEDIA PROJECT, 2004: **iTunes: A case study**. New York, Berkman.

GORDIJN, J. 2002, "Value-based Requirements Engineering - Exploring Innovative e-Commerce Ideas". **Requirements Engineering**, v. 08, n.02, pp. 114– 134.

GRONOW, P. & SAUNIO, I. 1998, **An international history of the recording industry**. London & New York, Casse.

GUPTA, S. e MELA, C: 2008, "What is a free customer worth?" **Harvard Business Review**, v. 86, No 11, novembro.

HAMEL, G. 2000, **Leading the revolution**. Boston, Harvard Business School Press.

HAWKINS, R. 2001, "The "Business Model as a Research Problem", **Electronic Commerce**, SPRU – Science and Technology Policy Research.

HOWE, J. 2008 **Crowdsourcing. Why the Power of the crowd is driving the future of business**. New York. Crown Business.

HUBERMAN, B. A., LOCH, C. H. 1999, "A punctuated-equilibrium model of technology diffusion." **Management Science**. v. 45, n. 02, pp. 160-177.

IFPI, 2008, **Digital report 2008: Revolution, Innovation, Responsibility**. Disponível em http://www.ifpi.org/content/section_statistics/index.html, acessado em novembro/2009

IFPI, 2009, **Digital report 2009: New business models for a changing environment**. Disponível em http://www.ifpi.org/content/section_statistics/index.html, acessado em novembro/2009

IFPI, 2009, **Record Industry in Numbers 2009. The definitive source of global music market information**. OSF.

JOHNSON, M., CHRISTENSEN, C. e KAGERMANN, H. 2008. "Reinventing your business model". **Harvard Business School Publishing**. Dezembro.

KEYNES, J. M., 1997, **The General Theory of Employment, Interest and Money** Londres, Prometheus Book.

KU, R., "The Creative Destruction of Copyright", **The University of Chicago Law Review**, 2002.

KUSEK, D. e LEONHARD, G. 2005, **The future of music. Manifesto for the digital music revolution** Boston, Berklee Press.

LANNES, W. 2009, *A crise e as novas fronteiras para a indústria fonográfica* - Fundação Getúlio Vargas, Ebape. Dissertação. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

LINDER, J. CANTRELL, S., 2000, "What is a Business Model Anyway?" **White Paper**. Disponível em

http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/WhatAnyway.htm

LONERGAN, D., CASTONGUAY, A; 2007, "Mobile internet utopia: Imagine if supply could satisfy demand". **Yankee Group**. Boston, Massachusetts.

MAGRETTA, J. 2002, "Why business models matter" **Harvard Business Review** v. 5, Maio, pp. 86-92.

MAHADEVAN, B. 2000, "Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy." **California Management Review**. v. 42, n.4, pp.55-69.

MARKIDES, C., 1999, **All the Right Moves**. Boston, Harvard Business School Press.

MARQUES, R. 2008, *Estudo de casos sobre estratégia deliberada e emergente em uma gravadora*. Dissertação de mestrado profissionalizante em administração. Faculdade de economia e finanças Ibmec. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

MECENA, S. 2005, *Proposta de sistema de medição de performance baseado no método balanced scorecard para organizações em rede habilitada por tecnologia de informação e comunicação*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

MECENA, S; MAGACHO, L., 2007, "Gestão de Competências em Redes de Organizações e Governança de Redes e de Arranjos: o que se discute na Academia e como usar na prática", In: *X encontro ReINC*, Rio de Janeiro.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J., GOSHAL, S. 2006, **O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. São Paulo. Bookman.

MORRIS, M., SCHINDENHUTTE, M., & ALLEN, J. 2005, "The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective". **Journal of Business Research (Special Section: The Nonprofit marketing Landscape)**, v. 58, n. 6, pp. 726-735.

MORRIS, M., SCHINDENHUTTE, M., RICHARDSON, J., & ALLEN, J. 2006. "Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights". **Journal of Small Business Strategy**, v. 17, n.1, pp. 27-50.

NOGUEIRA, B. 2008, *OK Computer: Novas práticas sociais na indústria fonográfica geradas pela internet*. Pós Graduação em Comunicação. Universidade Federal de Pernambuco

NIELSEN SOUNDSCAN, 2009, **Nielsen Music 2009 Year End Press Release**, disponível em <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2010/01/Nielsen-Music-2009-Year-End-Press-Release.pdf> acessado em janeiro de 2010

OSTERWALDER, A.. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Tese de D.Sc., Universidade de Lausanne. Suíça.

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y. 2009, **Business Model Generation**. OSF.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., TUCCI, C. 2005, "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept". **Communications of the association for information systems**. V. 15. N.5, maio, pp. 6-7

PETERSON, R. A. 1990. "Why 1955? Explaining the advent of Rock music". **Popular Music**, v. 9, n.1, pp. 97-116.

PETERSON, R. A., & BERGER, D. G. 1975, "Cycles in symbol production. The case of popular music." **America Sociological Review**, v.40, pp.158-173.

PRAHALAD, C; KRISHNAN, M., 2008, **The new age of innovation Driving Cocreated Value Through Global Networks**. New York, McGraw-Hill.

PREDEBON, E. A.. MARTINS, E. S.; 2007, "Fatores Estratégicos em Processos de Adaptação Organizacional em uma Cooperativa Triticola no Período de 1957 a 2006." In: *X SemeAd - Seminários em Administração* FEA - USP, São Paulo.

PRESTES FILHO, L. C.; ALKMIN, A.C.; FILGUEIRAS, M. L. *et al.* 2005, **Cadeia produtiva da economia da música**. Rio de Janeiro: PUC-Instituto Gênese.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. V., 2005, **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa, Gradiva.

RAPPA, M., 2001, **Managing the digital enterprise - Business models on the Web**, North Carolina State University.

RAYPORT J. 1999, "The Truth About Internet Business Models", **Strategy & Business**, v.16. Third Quarter.

REGNER, T., BARRIA, J. 2009. "Do consumers pay voluntarily? The case of online music". **Journal of Economic Behavior & Organization** v. 71, n. 2, Agosto 2009, pp. 395-406.

REIS, S., 2007, *Sustentação ou ruptura? Mudanças tecnológicas na indústria de televisão: considerações sobre seu impacto à luz das transformações nos modelos de negócio* Dissertação de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

REIS, S.D, PROENÇA, A. e PROENÇA JÚNIOR, D., 2003, “Modelo de Negócio: um Exercício Conceitual sobre o caso TV Aberta x TV por Assinatura.” In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, pp. 189, Minas Gerais.

RIAA, 2008, **Consumer Profile 2008**: Disponível em http://www.riaa.com/keystatistics.php?content_selector=consumertrends, acessado em julho de 2009.

SCHUMPETER, J. A., 1942, **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York, Harper & Brothers.

SELZ, D. 1999. *Value Webs - Emerging forms of fluid and flexible organizations – Thinking, Organizing, Communicating and Deliverin value on the Internet*, Dissertação de M.Sc. University of St.Gallen, Switzerland.

SHAFER, S. M.; SMITH, H.J. e LINDER, J.C. 2005, “The power of business models”, **Business Horizons**, v. 48, n. 3, pp.199-207.

SKARZYNSKI P., GIBSON R., 2008, **Innovation to the Core**. Boston, Harvard Business School Publishing.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M., 2001, **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, Laboratório de ensino a distância da UFSC.

SUROWIECKI, J. 2004. **A sabedoria das multidões: Porque muitos são mais inteligentes do que alguns e como a inteligência coletiva pode transformar os negócios, a economia, a sociedade e as nações**. Rio de Janeiro, Record.

TAPSCOTT, D., LOWI. A., 2000, **Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs**. Boston, Harvard Business School Press.

TAPSCOTT, D; WILLIAMS, A. 2007, **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira..

TARAN, Y., BOER, H., LINDGREN, P. 2009, “Theory building: towards an understanding of business model innovation processes”. Druid-dime academy In: *PhD*

conference economics and management of innovation, technology and organizational change. Aalborg, Denmark.

TIMMERS, P. (1998). "Business Models for Electronic Markets." **Journal on Electronic Markets** v.8. n.2: pp. 3-8.

TIMMERS, P. 1999, **Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading**. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

TOYAMA M., 2006, *Inovações tecnológicas e novas formas de proteção aos direitos autorais na indústria fonográfica*. Dissertação de M.Sc. Universidade Estadual de Maringá. PR, Brasil.

TSCHMUCK, P. 2006, **Creativity and innovation in the music industry**. *Institute of Culture Management and Culture Science*. University of Music and Performing Arts. 1a ed. Vienna, Austria. Springer.

U.S. COPYRIGHT OFFICE SUMMARY. 1998, **The Digital Millenium Copyright Act of 1998**. Pub. L. No. 105-304, 112 Stat. 2860.

VIVEIRO, F., NAKANO, D., 2008, "Cadeia de produção da indústria fonográfica e as gravadoras independentes". In: *XXVIII Encontro nacional de engenharia de produção*. Rio de Janeiro. Out.

WADE, J., 2004, "The Music Industry's War on Piracy Risk Management"; **ABI/INFORM Global**; V. 51, n.2 (fev); pp. 1-10

WEILL, P., VITALE, M. R., 2001, **Place to space: Migrating to eBusiness Models**. Boston, Harvard Business School Press.

WUCHERER, K., 2006, "Business partnering - a driving force for innovation", **Industrial Marketing Management**, v. 35 n.1 (jan), pp 91-102.

YIN, R. K. 2005, **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**, São Paulo, Bookman.

Principais *sites* consultados:

ABPD: www.abpd.org.br

Creative Commons: www.creativecommons.org.br

IFPI: www.ifpi.com

PEC da música: <http://www.pecdamusica.com.br/>

RIAA: www.riaa.com