

# **Transformações na indústria fonográfica no Brasil: mudanças no modelo de negócio pelo uso da internet**

*Transformations in the music industry in Brazil: changes in the  
business model by the use of internet*

Silvia Novaes Zilber Turri<sup>1</sup>  
Odair Froes de Abreu Junior<sup>2</sup>

## **Resumo**

O objetivo desse trabalho foi descrever as mudanças no modelo de negócio dos criadores (músicos) e distribuidores (gravadoras) de conteúdo da indústria fonográfica a partir do uso da Internet. O método empregado foi o estudo de casos múltiplos, com quatro criadores de conteúdo (artistas) e dois distribuidores de conteúdo (gravadoras) – uma *major*– Sony– e uma *indie*. Os resultados mostraram transformações no produto (digital ao invés de suporte físico), distribuição– feita por lojas virtuais, ocorrendo a desintermediação, possibilitando artistas conectarem–se diretamente a seus clientes, e faturamento aumentado para artistas e distribuidores *indie*, que se beneficiaram da divulgação pela Internet, enquanto que distribuidoras *major* não perceberam esse aumento, talvez devido à pirataria.

**Palavras–chave:** Indústria Fonográfica, Internet, Modelo de Negócio.

## **Abstract**

*The aim of this study was to describe the business model of content creators and distributors of the music industry due the use of the Internet, understood as innovation. The analysis of the business model was based on that proposed by Osterwalder (2004). The method used was a multiple case study with four content creators (artists) and two content distributors (one major–Sony–and one indie). Results showed changes in the product (digital rather than physical support), distribution – made by online retailers, disintermediation occurring, enabling artists to connect directly to their customers, and increased revenue for artists and indie distributors, who have benefited from the dissemination over the Internet, while major distributors did not realize this increase, perhaps due to piracy .*

**Keyword:** Music Industry, Internet, Business Model.

---

<sup>1</sup> silviazilber@gmail.com, Brasil. Professora Titular da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Av. Francisco Matarazzo,612, Barra Funda, CEP: 05001-010 - São Paulo, SP – Brasil.

<sup>2</sup> odair.froes@hotmail.com, Brasil. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Av. Francisco Matarazzo,612, Barra Funda, CEP: 05001-010 - São Paulo, SP – Brasil.

Recebido em 15.05.2013  
Aprovado em 27.10.2014

## Introdução

As indústrias sofrem transformações ao longo do tempo deflagradas por vários fatores, dentre eles: os políticos, os sociais, os econômicos, os tecnológicos e as inovações radicais. Dado que o conceito de indústria tem muitas interpretações, optou-se neste estudo, pela definição de Porter e Rivkins (2000), na qual uma indústria é considerada como uma intrincada teia de relações entre empresas, clientes, fornecedores e prestadores de serviços e bens substitutos e complementares.

Essas transformações estão ocorrendo de uma forma mais rotineira e acelerada nas últimas décadas e elas têm impactado a forma como as indústrias se organizam, afetando a maneira como estabelecem suas estratégias e como se estruturam.

Segundo Porter e Rivkins (2000), as empresas enfrentam pressões empresariais quando há mudanças na estrutura de uma indústria, as quais ocorrem geralmente de forma lenta, isto é, de maneira incremental. Os períodos de transformação em uma indústria trazem desafios e oportunidades para todas as empresas, e principalmente para aquelas que são líderes durante esse período, pois correm o risco de serem ultrapassadas por novos entrantes.

Ainda de acordo com Porter e Rivkins (2000), os períodos de transformação podem influenciar a estrutura de uma indústria, trazendo mudanças na natureza da competição e na forma como os consumidores trocam de fornecedores. Para esses pesquisadores, a estrutura de uma indústria é um sistema complexo, que possui duas formas naturais de transformação: evolucionária, em que a mudança ocorre de forma gradual, mudando uma ou duas vezes num período, e a revolucionária, na qual muitos elementos da estrutura da indústria mudam simultaneamente. Dessa forma, é importante que as empresas de uma indústria em transformação reestruturem os seus processos de negócio para que elas possam continuar a entregar os valores esperados pelo mercado, precisando refletir sobre a eficiência e eficácia do modelo de negócio que estão utilizando.

O conceito de “modelo de negócio” tem-se destacado como tema acadêmico, e vários autores, tais como Chesbrough (2007), Osterwalder (2004), Magretta (2002), Tecce (2009) e Zott *et al* (2011) dedicam-se à sua conceituação e à sua aplicação na teoria acadêmica da Administração. Esses autores buscam um enfoque científico para

conceituar a forma como as empresas se estruturam (modelo de negócio) para criar e capturar o valor para o cliente.

De acordo com Amit e Zott (2001), um modelo de negócio descreve a estrutura e a governança da empresa, ou seja, como foram desenhados os processos para a criação de valor por meio da exploração de oportunidades na indústria. Em outro estudo, Zott *et al.* (2011) realizaram uma análise em profundidade de 103 artigos acadêmicos sobre modelos de negócio, sendo que suas conclusões sobre esse conceito indicam que, apesar de existir uma lacuna para a definição clara desse conceito (modelo de negócio), o mesmo procura explicar como o valor é criado nas empresas e não apenas, como é capturado.

Já Casadesus-Masanelle e Zhu (2013) focam no que os autores chamam de “último tipo de inovação”, que é a inovação do modelo de negócio, que, segundo os autores, tem crescido em importância tanto na literatura acadêmica quanto na prática, dado o aumento do número de oportunidades para novas configurações de modelos de negócio habilitados pelo progresso tecnológico, preferências dos novos consumidores e desregulação.

Nesse contexto, um exemplo de indústria que passa por transformações radicais advindas das inovações em seus produtos e processos, além de alterações significativas em seu modelo de negócio é a indústria cultural. Essa indústria é caracterizada, de acordo com Lampel *et al.* (2009), por gerar produtos não materiais, ou seja, que proporcionam experiências intangíveis, não têm função utilitária e nem permitem a comparação com outros produtos. Essa indústria é composta por diversas indústrias que produzem materiais intangíveis, tais como a fonográfica, a televisiva, a teatral e a de artes visuais.

Um dos gatilhos das transformações ocorridas na indústria cultural foi a Internet, fonte de inovação em diversos de seus segmentos, por exemplo, música, editoração e cinema.

No caso da indústria fonográfica, segundo Nakano (2010, p 628) “[...] embora o produto fonográfico seja muitas vezes visto como uma unidade indivisível, ele tem, na realidade, dois processos produtivos bastante distintos: a produção do conteúdo e a do suporte”. Esse autor menciona ainda que essa indústria pode ser dividida em dois grandes blocos: o primeiro bloco, composto pelos fornecedores de conteúdo musical, ou seja,

conteúdo intangível, também conhecido como criadores de conteúdo, e o segundo, formado pelos distribuidores de conteúdo, que são os responsáveis por fazer com que o conteúdo intangível chegue até o público final. Neste último bloco, de acordo com o autor, é possível fazer uma divisão por tipo de distribuidor. Assim, existem os distribuidores de conteúdos *major*, composto pelas grandes gravadoras, e pelas *indie*, constituído pelas pequenas e médias gravadoras da indústria fonográfica. No caso particular da indústria fonográfica, a Internet possibilitou conexão do criador de conteúdo diretamente com seu público, sem a intermediação dos distribuidores, transformando as relações entre esses agentes.

Nessa indústria, percebem-se mudanças em vários elementos estruturais, como por exemplo: (1) os canais de distribuição, antes físicos – lojas e grandes magazines –, tornaram-se digitais – Internet, pela qual é possível baixar as músicas (download) ou ouvi-las on-line; (2) o próprio produto sofreu uma transformação radical, com a substituição do CD (físico) pelos downloads (virtual); (3) o acesso do criador de conteúdo ao público, restrito ao uso de intermediários, passou por uma radical desintermediação, configurando dessa forma uma transformação radical na concepção de Porter e Rivkins (2000).

Segundo Gallouj e Weinstein (1997), uma inovação radical envolve a criação de produtos totalmente novos, com características absolutamente distintas dos produtos anteriores e que requerem competências diferentes, tanto do criador quanto do cliente. O novo produto fonográfico requer novas competências por parte dos distribuidores de conteúdo para aproveitar as oportunidades e desafios desse mercado. Segundo o relatório do *International Federation of the Phonographic Industry* (IFPI) de 2013 e da Associação Brasileira de Produtores de Disco (ABPD), a receita digital registrou um aumento de 83,22% em 2012, passando de R\$ 60,8 milhões em 2011 para R\$ 111,4 milhões em 2012. No mesmo período, a venda de CDs, DVDs e *Blu-ray* teve uma queda de 10,04%. Com o crescimento, o digital passou à marca de 28,4% de participação no mercado de música no país, enquanto a venda de discos físicos representa 43,9%, ficando pela primeira vez abaixo da metade do total.

Conforme Barnett e Burriss (2001), os consumidores podem acessar sem dificuldades lojas de música na Internet, trazendo melhores chances de competição para

os criadores de conteúdo independente frente aos distribuidores de conteúdo. Entende-se por criador de conteúdo independente ou *indie* aquele que não possui contrato com um distribuidor de conteúdo, ou seja, o criador é responsável pelas atividades de divulgar e distribuir o conteúdo gerado por ele. Para Barnet e Burriss (2001), a forma tradicional de distribuição está ficando cada vez menos importante. Já de acordo com Passaman (2000), a distribuição digital de música é barata e fácil, possibilitando a quase todos os criadores de conteúdos fazerem esta tarefa sem a necessidade dos distribuidores.

Esse contexto mostra que a Internet está transformando a maneira como criadores e distribuidores de conteúdos da indústria fonográfica realizam negócio, uma vez que as formas tradicionais de divulgação e distribuição dos produtos dessa indústria não possuem a mesma eficiência e eficácia observadas no período anterior à ação da web. Assim, esses agentes precisam se adaptar à nova realidade para continuar a sobreviver em uma indústria em transformação, levando ao objetivo principal da presente pesquisa que é descrever as mudanças no modelo de negócio dos criadores e distribuidores de conteúdo da indústria fonográfica a partir do uso da Internet.

A seguir será apresentada a revisão da literatura, fornecendo o arcabouço teórico para a construção do modelo de pesquisa e análises realizadas, seguida do método empregado, resultados e análises e posterior considerações finais.

## **Revisão da Literatura**

Para obter um melhor entendimento sobre os temas que ajudam a atender ao objetivo de pesquisa, organizou-se a revisão da literatura pelos seguintes assuntos: transformação na indústria; modelo de negócio e Indústria fonográfica.

Segundo Fine (1998), as indústrias possuem diferentes velocidades de transformação do ciclo de vida de seus produtos, processos e estruturas. A velocidade de transformação de uma indústria é basicamente dirigida por meio da tecnologia e da mudança nas posições de competição das empresas de uma indústria. Segundo Porter (1986), a posição de competição de uma indústria não é estática, ela sofre transformação ao longo do tempo. Ainda de acordo com esse autor, a estrutura da indústria normalmente se transforma de maneira lenta. De acordo com Porter e Rivkins (2000), mesmo em

indústrias de alta tecnologia como semicondutores e computadores pessoais, as transformações estruturais, geralmente, envolvem décadas para acontecer.

Segundo Anderson e Tushman (1990), a indústria que está em transformação passa normalmente por estágios até a transformação final. Esses estágios apresentam, no início, um período chamado de efervescência em que várias inovações são experimentadas, a fim de melhorar o desempenho das empresas. Após esse período, inicia-se outro de convergência para uma estrutura final, nova e estável. Ainda segundo esses autores, as condições ambientais são influenciadas pelos padrões de mudança tecnológica. Suas ideias sobre a transformação da indústria são corroboradas por Porter e Rivkins (2000). De acordo com Porter e Rivkins (2000), as indústrias em transformação normalmente passam pelos seguintes estágios: 1- Gatilho; 2- Experimentação; 3-Convergência e 4- Estabilidade Estrutural.

De acordo com Gersch e Goeke (2007), a literatura sobre economia apresenta uma série de indicadores e modelos para demonstrar quando uma indústria está em transformação, dentre eles: Cadeia de valor; relacionamento entre as empresas de uma determinada indústria; formação de redes estratégicas; dentre outros. Para Gersch e Goeke (2007), os indicadores qualitativos possuem a função de rastreamento dos processos de transformação em curso visto que são observáveis na indústria.

Segundo Ross e Beath (2002), em período de instabilidade ou transformação na indústria é importante que a estratégia e o modelo de negócio estejam claros a todos, a fim de que cada colaborador possa maximizar as ações em direção aos objetivos. Ainda de acordo com esses autores, um modelo de negócio explica a todos os indivíduos da organização o tipo de valor que uma empresa deseja criar.

Para Magretta (2002,5), “[...] um modelo de negócio é um método científico que você testa com uma hipótese e revisa se necessário”. Ainda segundo Magretta (2002), é importante ressaltar que modelo de negócio não é a mesma coisa que estratégia de negócio: ele mostra o sistema da empresa, ou seja, como as peças do quebra-cabeça se unem para entregar determinados valores ao mercado, e geralmente não avalia questões macroambientais (forças influenciadoras do mercado), como a concorrência. O modelo de negócio foi colocado à prova no início da década de 1990 quando as empresas começaram a utilizar a Internet para realizar negócios com a adoção do e-business;

porém, segundo Osterwalder (2004), não se tratava somente de compras e vendas, mas de uma cadeia de processos empresariais, tais como relacionamento com clientes, fornecedores e funcionários que foram impactados pela Internet. De acordo com a tese de Osterwalder (2004), um modelo de negócio é responsável pelo alinhamento da estratégia empresarial, da estrutura organizacional e da tecnologia de uma empresa. Esse alinhamento ajuda a empresa a reagir mais rapidamente às oportunidades do ambiente. De acordo com Osterwalder (2004), um modelo de negócio é formado por quatro pilares, quais sejam: produto, relação com o cliente, gerenciamento da infraestrutura e pelo aspecto financeiro da empresa.

Já Casadesus-Masanelle e Zhu (2013) entendem que a inovação num modelo de negócio refere-se à busca de novas lógicas da firma e a novas formas de criar e capturar valor para seus acionistas, focando na busca de novas formas de gerar receitas e de definição de proposição de valor para seus clientes, fornecedores e parceiros. Essa definição é bastante adequada ao propósito desse artigo, que busca entender as novas formas de criação de valor a partir do contato direto do músico com seu consumidor final.

Segundo Markides (2013) o conceito de modelo de negócio não é novo, porém, o interesse nesse assunto cresceu exponencialmente com o aparecimento do comércio eletrônico no final dos anos 90 e novos modelos de negócio baseados na Internet que competem com modelos de negócio de empresas já estabelecidas.

Quanto à indústria fonográfica, de acordo com Rivkins e Meier (2005), os primeiros inventores dos aparelhos de som e do disco de música foram Edison, Columbia e Victor. Essas empresas mantiveram o oligopólio na indústria fonográfica por muitos anos. Com esse domínio de mercado, elas criaram uma estratégia formando parcerias com empresas de menor porte ao redor do mundo para que os seus produtos fossem distribuídos além das fronteiras dos Estados Unidos. No fim da década de 1990, a BMC Entertainment, a EMI, a Sony Music Entertainment, a Warner Music Group, e a Universal Music Group eram responsáveis por 85% do mercado mundial de música. Essa organização da indústria de música pode ser considerada como oligopólio misto, constituída de empresas de grande porte com poucos concorrentes, sendo estes últimos “satélites” em relação ao mercado (BRUNSTEIN, 2005). As empresas satélites de

pequeno e médio porte que trabalham em nichos específicos de mercado são conhecidas como *indies*.

Segundo Keightley (2004), o *Long Playing* (LP) foi um produto entronizado pela indústria fonográfica com a grande inovação, durante as décadas de 1950 a 1980. Em 1983, foi lançada uma inovação de produto que quebrou a trajetória dessa âncora: o *compact disc* (CD). Essa novidade introduziu grandes mudanças de tecnologias em relação ao LP. Conforme De Marchi (2005), nos anos de 1990 ocorre o surgimento de mais uma inovação de produto, o formato digital ou MPEG-1, *audio layer 3* (MP3), que surgiu como mais um arquivo digital dentre outros usados para facilitar a troca de informações pelas tecnologias em rede. Esse autor menciona que graças ao advento da Internet, o formato digital MP3 de música foi divulgado e se espalhou rapidamente pelo mundo. Atualmente além da possibilidade de realizar o *download* da música é possível ouvi-la de forma online, através da tecnologia *Streaming*.

A Internet e o e-commerce causaram muitos impactos na estrutura e na competitividade da indústria. Do ponto de vista da indústria, a Internet criou novas oportunidades e desafios de mercado (PORTER, 2001). O relatório IFIP (2013), informa que mais de um quarto (27%) do faturamento da indústria fonográfica foi obtido por meio de canais digitais. Esses canais correspondem a um valor de 4,2 bilhões de dólares anuais. Os números demonstram que tal indústria tem um importante peso no cenário econômico mundial e local.

De acordo com Laudon e Traver (2010), a Internet possibilitou uma situação de igualdade no mundo digital, pois possibilitou que novos *players* e aqueles já estabelecidos obtenham os mesmos benefícios na utilização da web. De acordo com Mccourt e Burkart (2003), as barreiras de entrada nas indústrias foram abaladas pela Internet. Segundo, Viveiro e Nakano (2008), algumas barreiras dessa indústria como custo de produção e distribuição musical foram quebradas pela utilização da tecnologia da informação, e em especial, pela Internet. Quando elas foram partidas, possibilitaram uma mudança no modelo de negócio dessa indústria, facilitando a entrada de pequenos distribuidores e criadores de conteúdo independente em lugares dominados pelas grandes corporações, as *majors*. Essas agentes tiveram a oportunidade de redefinir conceitos que eram imutáveis, desde a década de 1950. Para Dunphy (2007), as

inovações na indústria fonográfica ancorada pela evolução da computação e da Internet possibilitaram que os criadores de conteúdos alcançassem seu público-alvo sem a necessidade dos grandes distribuidores de conteúdos. O impacto da tecnologia, para David (2006), possibilitou aos criadores de conteúdo a obtenção de êxito em suas atividades no mundo digital, sem o apoio dos grandes distribuidores de conteúdo. Essa possibilidade surgiu, porque os estúdios ficaram mais baratos em razão dos constantes avanços na tecnologia. A divulgação dos trabalhos pode ser contratada pelas agências independentes e há opções de distribuição da música pela Internet. Como os consumidores jovens são mais ávidos por novas tecnologias, eles preferem realizar as compras pela rede mundial de computadores, em lojas virtuais, ou pelos aparelhos de celulares.

De acordo com Graham (2004), a cadeia de produção musical tradicional é linear, com o produto final (na maioria dos casos, o suporte físico) sendo resultado de uma série de atividades interligadas que vão lhe adicionando valor. Desse modo, podem-se dividir as atividades da produção até a comercialização de um álbum em quatro etapas principais: criação (atividade artística, seleção de artistas); produção (gravação, publicação, *masterização* e manufatura); divulgação (*shows*, *merchandising*, comerciais, *kits* promocionais, veiculação em rádios e TVs) e distribuição (logística e percepção da demanda). Para Viveiro e Nakano (2008), o principal impacto causado pela Internet não é sobre a divulgação e sim sobre a distribuição dos produtos musicais: a Internet possibilitou que novos entrantes, tais como pequenos distribuidores de conteúdo e criadores de conteúdos independentes atuassem nesse setor da economia de forma autônoma. Segundo Vaccaro e Cohn (2004), os primeiros provedores oficiais de músicas on-line surgiram no ano de 1995, mas não obtiveram grande sucesso. No entanto, em 2003, a Apple Computers, lançou no mercado a maior loja de músicas on-line até aquele momento, o iTunes: após seis meses do lançamento dessa loja virtual, a Apple atingiu o número de 14 milhões de músicas vendidas, via *download* pela Internet, e em 2004 as vendas cresceram, sendo baixadas 100 milhões de músicas.

## **Método de Pesquisa**

Para a realização deste trabalho, optou-se pela pesquisa do tipo qualitativa e exploratória com a utilização do método de estudo de casos múltiplos. Os casos múltiplos explorados foram divididos em dois grandes grupos, sendo o primeiro formado pelos criadores de conteúdos, e o segundo, pelos distribuidores de conteúdo. Para a coleta de dados, realizaram-se seis entrevistas semiestruturadas, baseadas em um questionário para cada grupo mencionado. Foram efetuadas quatro entrevistas com os criadores de conteúdo e duas com os distribuidores de conteúdo.

Existem artigos sobre o impacto da Internet na cadeia produtiva fonográfica no Brasil, dentre eles podendo-se citar o estudo de Nakano (2010), porém, não foram encontrados no Brasil estudos sobre o modelo de negócio da desintermediação da oferta do produto musical, ou seja, estudos sobre o contato direto entre o criador de conteúdo (geralmente, o artista) e seu público final; dessa forma, esta pesquisa se encaixa na categoria exploratória. Segundo Sellitz *et al.* (1959) o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinque de forma mais precisa o problema. De acordo com Yin (2001), quando se quer responder perguntas com as palavras: “como” ou “porque”, o estudo de caso é o método ideal. Pelos motivos expostos, optou-se por essa metodologia, nesta pesquisa, considerando a seguinte questão central: Descrever o modelo de negócio dos criadores e distribuidores de conteúdos da indústria fonográfica a partir do uso da Internet, entendida como inovação.

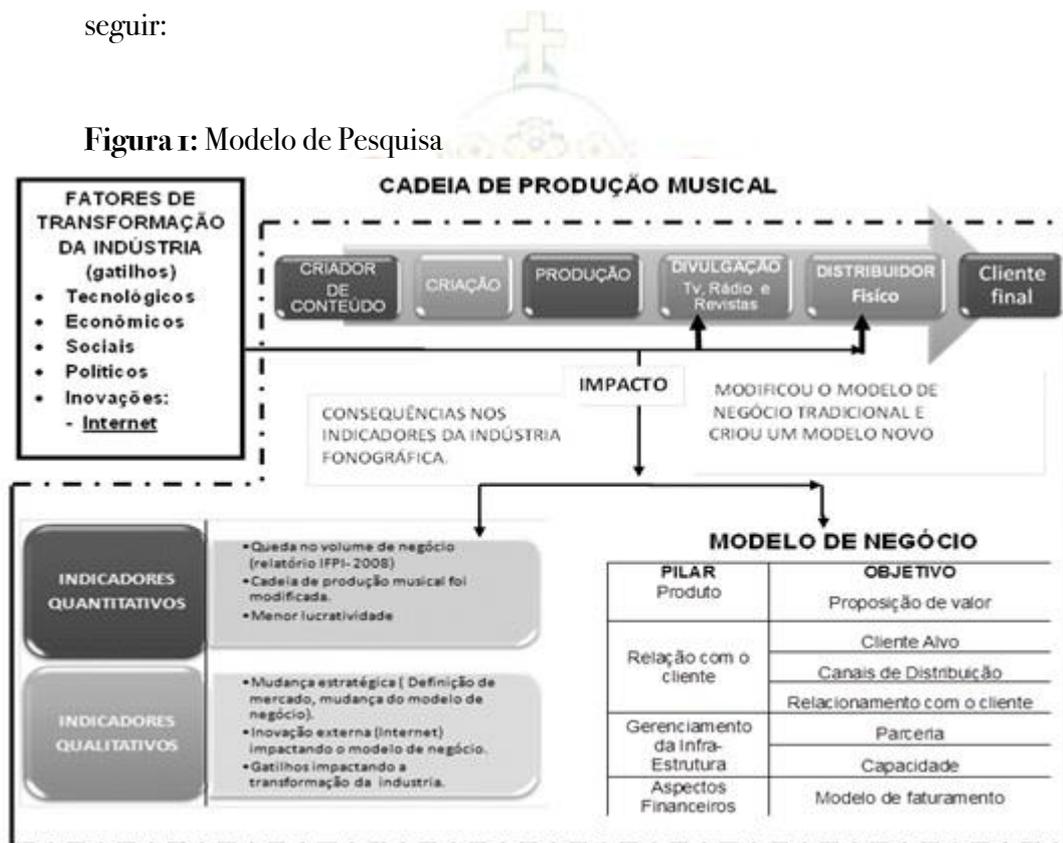
## **Modelo de Pesquisa**

O objetivo deste item é esclarecer o relacionamento entre as variáveis de pesquisa deste artigo. Como foi levantado na revisão bibliográfica, Porter e Rivkins (2000), bem como Gersch e Goetze (2007), indicam que as estruturas das indústrias sofrem transformações por vários fatores, tais como políticos, tecnológicos, sociais, concorrenciais. Esses fatores influenciam a forma como as empresas realizam negócios e podem agir como gatilhos para a transformação de uma indústria. Na revisão da literatura, foi observado que a Internet atuou como gatilho para a transformação da indústria

fonográfica, possibilitando a entrada de novos players e influenciando principalmente a distribuição e divulgação das empresas (PERPETUO; SILVEIRA, 2009).

Uma vez analisada a transformação desta indústria deflagrada pela Internet, será possível observar a influência dessa transformação sobre o modelo de negócio tradicional dos criadores e distribuidores de conteúdo, bem como quais as oportunidades nas áreas de divulgação e distribuição surgiram na indústria fonográfica. Um possível desenho destes relacionamentos está representado a seguir na figura 1, Modelo de Pesquisa, a seguir:

Figura 1: Modelo de Pesquisa



Fonte: Baseado em Osterwalder (2004), Graham *et al.* (2004), Gersch e Goeke (2007) e Porter e Rivkins (2000).

No modelo acima, uma inovação (Internet), causou uma transformação na indústria fonográfica, modificando a forma como a mesma realiza negócios, gerando oportunidades para que os criadores e distribuidores de conteúdo *indie* (artistas), por exemplo, criassem o seu próprio modelo de negócio para atuarem no mercado, sem a necessidade de estarem ligados a um distribuidor de conteúdo, entregando seu produto (música) diretamente para o cliente final. O modelo de negócio que aparece na figura 1 segue as orientações do modelo desenvolvido por Osterwalder (2004), adaptado ao caso

presente da transformação da indústria fonográfica pela Internet, como descrito a seguir: Produto- proposição de valor: “O que as gravadoras e artistas querem oferecer em termos de valor aos seus clientes quanto a produtos e serviços?”; Relação com o cliente: a- Cliente alvo: segmento de clientes de um mercado para quem as empresas e artistas querem vender seus produtos e serviços; b- Canais de distribuição- meio de entrar em contato com o cliente alvo; c- Relacionamento: Descreve o tipo de ligação que uma empresa estabelece entre ela e o seu cliente alvo; Gerenciamento da Infraestrutura: a- Capacidade: São os processos que as gravadoras e artistas possuem para garantir a entrega do produto aos clientes alvo; b- Parceria: são os acordos voluntários entre duas ou mais empresas, a fim de criar valor para o cliente alvo; Aspectos financeiros: Modelo de faturamento- Descreve a forma como a gravadora e os artistas ganham dinheiro por meio de uma variedade de fluxos de receitas.

O constructo “modelo de negócio” será analisado a partir daquele proposto por Osterwalder (2004), porém, outros autores, tais como Magretta (2002), Tecce (2009), Amit e Zott (2001) contribuíram para a análise dos dados coletados.

Os outros indicadores qualitativos e quantitativos apontados no modelo de pesquisa acima, apesar de relevantes para o entendimento do fenômeno da transformação da indústria e seu impacto sobre o modelo de negócio, não serão abordados nesta pesquisa, gerando oportunidade para sua exploração em estudos futuros.

### **Seleção dos Casos**

Para a realização desta pesquisa foi realizado um levantamento de candidatos a serem entrevistados no mercado fonográfico para saber quais criadores e distribuidores de conteúdo atenderiam aos critérios deste estudo. Os casos foram selecionados de acordo com sua importância para compreensão da pergunta da pesquisa, conforme os seguintes critérios: 1- acesso; 2- Criadores e distribuidores de conteúdo que utilizassem a Internet nos seus processos de negócio nas áreas de divulgação e distribuição musical, identificadas por Viveiro e Nakano (2008) como sendo as áreas que sofreram maior impacto da Internet; 3- Para os criadores de conteúdo, deveriam pertencer ao grupo *indie*, ou seja, aqueles que não se utilizam de grandes gravadoras para distribuição, uma vez que, a partir da revisão da literatura, identificou-se que a Internet surgiu como uma

oportunidade para que criadores independentes pudessem acessar seus clientes finais sem a necessidade de intermediários.

Dessa forma, seis casos foram selecionados, divididos em dois grupos:

Grupo 1: Criadores de conteúdo –quatro casos divididos nos nichos sertanejo e gospel, sendo dois casos para cada nicho. Esses nichos foram selecionados, pois apresentam grande crescimento de mercado. De acordo relatório da ABPD (2009), entre os 20 CDs mais vendidos do ano de 2009, 7 eram de músicas sertanejas, e 6, de gospel, sendo que esses dois nichos representam mais de 50% do ranking. Entre os 20 DVDs de show mais vendidos neste mesmo ano, 4 foram do nicho sertanejo e 4 do gospel, o que representa quase 50% deste ranking (ABPD, 2009).

Grupo 2: Distribuidores de conteúdo – foram escolhidos dois casos de distribuidores de conteúdo, divididos em uma *major* (Sony Music) e uma *indie* (Salluz). O objetivo dessa divisão foi entender se o impacto da Internet afetou os distribuidores da mesma forma, ou se pode ser considerado como uma oportunidade para os *indies* e desafio aos *majors*, uma vez que estes últimos são distribuidores de conteúdo de grande porte com uma estrutura mais complexa e maior, o que pode fazer com que eles demorem em aproveitar as oportunidades do mercado digital, uma vez que toda sua estrutura operacional estava voltada para a venda do produto físico.

### **Procedimento de Coleta de Dados**

Foram coletados dados primários e secundários. Os primários originaram-se de entrevistas semiestruturadas com gravação digital de áudio. O questionário para a coleta de dados foi dividido em blocos para facilitar a coleta: o primeiro bloco apresentou a identificação do criador ou distribuidor de conteúdo e do respondente; o segundo, informações gerais sobre a carreira profissional do criador ou distribuidor de conteúdo; o terceiro foi composto por informações sobre a transformação da indústria fonográfica sofridas pelo criador ou distribuidor de conteúdo; o quarto bloco incluía perguntas sobre o modelo de negócio antes e depois do impacto da Internet sobre o criador ou distribuidor de conteúdo. Foram realizadas oito entrevistas presenciais no total, com cada um dos músicos (uma entrevista com cada um) e com os dois diretores das gravadoras escolhidas (duas entrevistas com cada um), além de contatos telefônicos

posteriores para esclarecimento de dúvidas e trocas de e-mails com o mesmo fim. Também foram coletados dados secundários fornecidos pelos entrevistados, além de pesquisas em sites, reportagens em jornais e revistas, dentre outros.

### **Análise dos Dados**

O objetivo de realizar o estudo de casos múltiplos, com criadores e distribuidores de conteúdo musical que adotaram Internet, é a possibilidade de comparação das informações, como recomendado por Godoy (2006). O autor ainda comenta que o resultado da análise de dados qualitativa está ligado a algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar da análise se constituir em “quebrar os dados em pedaços” a tarefa final é a construção de um quadro mais amplo e consolidado. Foi realizado um confronto entre as evidências encontradas nos casos e a revisão da literatura sobre transformação da indústria, inovação e modelo de negócio.

Foi realizada uma análise de conteúdo: somando-se as entrevistas com os dados secundários obtidos (através de sites, notícias, relatórios), estes foram analisados de forma a ilustrar cada uma das categorias pré-estabelecidas, que foram os componentes do modelo de negócio segundo Osterwalder (2004): Produto- proposição de valor; Relação com o cliente: a- Cliente alvo; b- Canais de distribuição; c- Relacionamento; Gerenciamento da Infraestrutura: a- Capacidade; b- Parceria; Aspectos financeiros: Modelo de faturamento.

A análise de conteúdo visou relacionar trechos do material coletado (entrevistas, dados secundários) às categorias mencionadas acima, de forma a identificar as mudanças ocorridas no modelo de negócio dos músicos e gravadoras.

### **Apresentação dos Resultados e Análises**

A seguir, são apresentados os resultados dos estudos multicaso referentes a quatro criadores e dois distribuidores de conteúdos, sendo um distribuidor *major* e outro *indie*, que utilizam a Internet para realizar negócios. A divisão dos dados entre as categorias de criadores e distribuidores de conteúdo teve como objetivo verificar se a Internet causou mudanças no modelo de negócio destes agentes da mesma forma, além

de verificar se ela representa uma oportunidade para os criadores e distribuidores de conteúdo *indie*, e uma ameaça aos distribuidores *major*.

## **Apresentação dos casos: Criadores de conteúdo e Distribuidores de conteúdo**

### **Criadores de Conteúdo**

A seguir é descrita uma breve trajetória dos criadores de conteúdo (músicos) entrevistados para esse trabalho. Foram entrevistados quatro músicos, dois do segmento gospel e dois do sertanejo, segmentos escolhidos conforme explicado no item 3.2 desse artigo.

#### **Caso 1:**

O criador de conteúdo relacionado ao caso “1” é o cantor e compositor de música sertaneja Edson, da dupla sertaneja Edson e Hudson, cujo sucesso aconteceu, de forma mais notória, nos anos de 2000, quando houve a “explosão” no número de festa de rodeios pelo Brasil. No fim do ano de 2008, a dupla anunciou a separação que aconteceria no final do ano 2010. Edson começou a utilizar a Internet em 2007 para divulgação e distribuição musical, motivado por outros criadores de conteúdo. Segundo ele, após perceber que outros criadores de conteúdo estavam tendo sucesso na divulgação dos seus trabalhos por esse meio de comunicação ele usou essa ferramenta para melhorar a divulgação de sua imagem e trabalho para o público. Ele fez a seguinte declaração sobre o assunto: “[...] fiz uma pequena pesquisa para saber se era uma boa ideia utilizar a Internet, mas fui obrigado pelo público e pelo mercado a ter minhas ações na Internet”, fazendo com que ele contratasse uma consultoria especializada no mundo digital para ajudá-lo a profissionalizar o conteúdo que estava sendo disponibilizado ao público pelo seu site pessoal, <http://edson.uol.com.br>.

Como fruto da exposição dos trabalhos na rede, o criador de conteúdo comenta que ele sentiu uma maior valorização de sua imagem perante o grande público. Outro fato percebido por ele foi a influência de novos ritmos musicais em suas composições.

**Caso 2:**

A outra dupla pesquisada, Márcio e Douglas, faz cerca de 10 apresentações por mês. A dupla sertaneja lançou as primeiras músicas pela Internet por meio do site YouTube. A principal música da dupla alcançou 6.390 visualizações desde a primeira postagem nesse site. Após o sucesso da dupla no mundo digital, foi lançado seu primeiro CD. Eles começaram a utilizar a Internet para divulgação dos seus trabalhos, porque é um meio barato para alcançar uma grande quantidade de pessoas. As mídias tradicionais, como a televisão e o rádio, apresentam um custo muito alto para divulgar os trabalhos e as aparições gratuitas nas mídias tradicionais são muito difíceis de ser conseguidas, comenta a dupla. Segundo Márcio e Douglas foi fácil utilizar a Internet, pois outros criadores de conteúdo já faziam isso com sucesso por esse motivo não houve grandes dificuldades em utilizar tal ferramenta. Além do fato de que a distribuidora de conteúdo com a qual eles possuem contrato, já realizava esse trabalho de divulgação de artistas pela web. A divulgação dos trabalhos era inicialmente realizada pelos próprios funcionários da distribuidora de conteúdo e, após algum tempo, essa atividade foi terceirizado com uma consultoria especialista nessa área.

**Caso 3:**

Jeanne Mascarenhas, cantora do segmento gospel, formou-se no curso de música sacra no Seminário Batista do Sul do Brasil, no Rio de Janeiro; e, em 1992, graduou-se em Fonoaudiologia. No início de carreira, Jeanne participava de muitos festivais de músicas e obteve vários troféus como melhor intérprete. A cantora trabalhou com publicidade, gravando jingles e comerciais para o rádio e a televisão, passando a se dedicar a música gospel após essas experiências nesses meios de comunicação. Atualmente, ela está com 13 anos de carreira musical e possui com oito CDs gravados e um DVD e realiza, em média, 13 shows por mês em igrejas, e a cada trimestre, uma apresentação em casa de espetáculos. Jeanne ingressou no *casting* dos filmes da Disney/Brasil no ano de 2009. Seus trabalhos recentes foram nos filmes: “Tinkerbell e o tesouro perdido”, “Pequena Sereia III” e a continuação da trilogia “Tinkerbell e o resgate da fada”. Ela desenvolve o trabalho de dublagem das músicas da Disney em português.

Jeanne começou a utilizar a Internet em 2008, com a finalidade de divulgar os trabalhos para o público de forma barata e rápida. Ela contratou uma empresa especialista no assunto de divulgação digital e por isso não enfrentou grandes dificuldades em tornar seu material disponível na web. Jeanne utiliza o site pessoal, redes sociais e o Twitter para a divulgação dos seus trabalhos e de sua imagem. Por meio do site pessoal <http://www.jeannemascarenhas.com.br>, ela divulga trechos de novas canções e informações sobre agenda de shows. Ela também utiliza a Internet para a distribuição musical em parceria com lojas virtuais.

#### **Caso 4:**

André Paganelli, cantor do segmento gospel, iniciou a carreira como saxofonista profissional em 1988. Durante os 13 anos de carreira, ele lançou 14 CDs e 1 DVD, além de ter vendido mais de 200 mil cópias de CDs, sendo premiado com um disco de ouro. André também é escritor de livro gospel. Ele já fez shows em várias partes do mundo, tais como Estados Unidos, Suíça, Inglaterra, Portugal, Itália, Espanha, França e Israel. No ano de 2009, foi ganhador do troféu Talento, na categoria gospel nacional. No mesmo ano, foi nomeado para a 11ª entrega anual do *Latin Grammy* (2010), nas categorias, melhor álbum instrumental e melhor vídeo musical, versão longa.

Um ano após o início da carreira na área musical, André criou um site pessoal para divulgação dos trabalhos com a ajuda de um amigo. O objetivo do site era divulgar a imagem e os trabalhos deles para o público. A princípio, o site não dispunha de muitos recursos audiovisuais. Entretanto, com o passar do tempo, e como retorno na divulgação na web foi positivo, André contratou um especialista na área digital para incrementar o site com recursos de interatividade. Hoje, ele utiliza o site pessoal, o [www.youtube.com](http://www.youtube.com), as redes sociais e o Twitter para divulgação dos seus trabalhos e de sua imagem. Seu site pessoal (<http://www.andrepaganelli.net>) também dispõe de recursos de distribuição musical.

#### **Distribuidores de Conteúdo**

Nesse ítem, são apresentadas as entrevistas realizadas com os distribuidores de conteúdo: Sony Music Entertainment e Salluz Production.

### **Caso 5:**

#### **SONY MUSIC ENTERTAINMENT – BRASIL**

A Sony Music Entertainment está no cenário mundial há mais de 100 anos, sendo considerada uma distribuidora *major*. A Sony Music está entre as quatro maiores empresas do mundo (*major*) na indústria musical. No ano de 2004, ela fundiu-se com outra empresa gigante da área chamada Bertelsmann Music Group (BMG), criando assim o conglomerado Sony-BMG Entertainment. Atuante em vários nichos musicais, do gospel à música clássica, ela possui contrato com os principais artistas nacionais e internacionais da indústria musical.

De acordo com um dos entrevistados, diretor da Sony Music Brasil, essa empresa começou a utilizar a Internet para realizar negócios por causa da pressão do mercado fonográfico. Nessa ocasião, a maioria dos criadores de conteúdo independentes e dos distribuidores de conteúdo *indies* estava utilizando a rede mundial para realizar a divulgação dos trabalhos. Apesar de começar tardiamente no mundo digital, a Sony não enfrentou problemas para iniciar as atividades, pois sua entrada na Internet fez parte de uma estratégia global da empresa. Hoje, a empresa tem uma equipe dedicada exclusivamente para as ações de divulgação e distribuição digital.

A Sony usa a web principalmente para divulgar e distribuir os trabalhos dos criadores de conteúdo com os quais tem contrato. Ela utiliza os principais meios digitais de divulgação, tais como site próprio, redes sociais, Twitter e o site de vídeos youtube. Para a entrevistada 1, Claudia Fuentes, da área de Marketing da Sony, o maior desafio na divulgação dos trabalhos está na inovação e na interatividade, pois o público on-line é mais ávido por novidades. Já o entrevistado 2, Daniel Massaranduba, promotor de rádio da Sony, acredita que, além da inovação, é necessário criar uma forma de se relacionar com o público de maneira mais individualizada; para ele, o público on-line responde melhor se tratado como indivíduo do que de modo impessoal, generalizado. Para esse entrevistado 2, o mercado de música jovem é o mais impactado pela Internet, principalmente se esse público faz parte das classes sociais mais altas. O público de baixa renda e o público da terceira idade não sentem os benefícios da divulgação digital com a mesma intensidade do que o jovem de classe alta.

A Sony possui uma vasta rede de distribuição musical, tais como os canais tradicionais (lojas físicas, grandes distribuidores, magazines e hipermercados), as lojas virtuais, as operadoras de conteúdo digital e as de telefonia celular. Ela não se limita a distribuição de música, mas também de brindes, vídeos e ingressos para shows de seus criadores de conteúdos.

Para os dois entrevistados, a Sony Music está reconhecendo a eficiência e eficácia da web para as ações de divulgação e distribuição, por esse motivo tem investido financeiramente mais a cada ano para aprimorar os recursos tecnológicos.

### **Caso 6:**

#### **SALLUZ PRODUCTION**

O distribuidor de conteúdo Salluz Production, nasceu no ano de 2005, como editora e gravadora do meio evangélico. Em 2009, porém, houve a separação entre os dois negócios. A Salluz é considerada um distribuidor *indie*. Atualmente, ela possui contrato com dez cantores que atuam exclusivamente no meio gospel. O público-alvo da Salluz é o evangélico nacional; e as apresentações dos seus cantores geralmente acontecem em igrejas e casas de espetáculo.

A Salluz utiliza a Internet como meio de divulgação e distribuição musical desde sua criação. Segundo o gerente de marketing da empresa, a utilização da Internet como meio de divulgação dos trabalhos é eficiente e eficaz, além de ser a forma mais econômica para realizar esta tarefa. A Salluz utiliza loja virtual própria e externa para a distribuição dos trabalhos.

### **Análise dos Resultados**

Essa seção vai tratar da análise dos resultados obtidos. Num primeiro momento, são analisados os dados que mostram evidências de transformação na indústria a partir do uso da Internet, e num segundo momento, é avaliado o modelo de negócios da indústria fonográfica, tendo em vista seus criadores e distribuidores de conteúdo antes e depois da Internet, foco principal dessa pesquisa.

### **Transformação da Indústria**

Esse item levanta indicadores que evidenciam as transformações sofridas pela indústria fonográfica a partir do uso da Internet nesse segmento. As transformações sofridas refletem-se desde a concepção do produto até os processos de distribuição e comercialização, tendo como gatilho a ação da Internet. Observa-se também que houve a queda das barreiras que impossibilitavam que criadores e distribuidores de conteúdo com pouco recurso financeiro iniciassem sua atuação de forma independente na indústria fonográfica, criando uma vantagem competitiva para esses músicos frente à distribuidora que os representava, conforme o preconizado por Porter e Rivkins (2000), que mostram como o poder de barganha de um dos componentes das 5 forças pode levar à obtenção de vantagem competitiva, mesmo numa indústria em transformação, como é o caso da indústria fonográfica transformada pela Internet.

Em termos de transformação da relação entre criador e distribuidor de conteúdo percebe-se que houve uma diminuição da importância na intermediação entre esses dois agentes. Com a ação da Internet, as atividades de produzir, divulgar e distribuir música ficaram mais fáceis e baratas de serem executadas por qualquer pessoa, corroborando o dito por Porter e Rivkins (2000) sobre a queda de barreiras.

Em termos de transformação dos produtos, observa-se que antes o produto era exclusivamente apresentado no suporte físico e agora passa a ser mostrado também no suporte virtual. O produto no suporte físico continua a existir, mas segundo o relatório IFPI (2013) o número de produtos vendidos está diminuindo ao longo dos anos.

Em termos de transformação na relação com o público, houve uma diminuição da distância entre o público e criadores e distribuidores de conteúdos, pela ação das redes sociais digitais e pelo Twitter, permitindo que haja uma comunicação rápida, fácil de utilizar e barata para operar. Percebe-se que essa proximidade entre público e criador de conteúdo contribui para aumentar a quantidade de ingressos vendida para as apresentações musicais, corroborando o dito por Porter e Rivkins (2000) sobre a importância de que a indústria depois do período de transformação mantenha a habilidade de gerar retornos atrativos.

Em termos de transformação na divulgação musical, verifica-se que a divulgação tradicional apresenta um alto custo, dificultando a utilização pelos criadores e

distribuidores de conteúdo *indie*. A divulgação dos trabalhos é tarefa primordial para que o criador ou distribuidor de conteúdo seja conhecido do público. A constância na atividade de divulgação ajuda a manter na mente das pessoas a imagem do criador e distribuidor de conteúdo, o que estimula a comercialização da música e dos shows. Antes do advento da Internet na indústria musical as atividades de divulgação eram controladas pelos distribuidores *major*, fazendo que criadores e distribuidores de conteúdos *indie*, seguissem as regras impostas por essas empresas. Isso representava uma grande barreira na área de divulgação dessa indústria que, no entanto, foi quebrada com o uso da Internet. Por meio da web os criadores e distribuidores *indie* podem executar estas tarefas ou terceirizá-las com uma agência especializada na área digital. Com isso, as regras que eram impostas pelos distribuidores *major* perderam sua importância nas atividades de divulgação.

Os dados apresentados acima podem ser analisados à luz de Porter e Rivkins (2000), que declaram que um dos itens da transformação de uma indústria refere-se à queda da barreira de entrada, o que foi verificado nos casos analisados nesta pesquisa. Dois criadores de conteúdo romperam o contrato com o distribuidor de conteúdo e iniciaram de forma independente sua atuação no mercado musical; de acordo com os entrevistados, a Internet lhes conferiu mais liberdade e os processos de divulgação digitais poderiam ser executado por uma equipe terceirizada. Ainda houve um caso de criador de conteúdo que depois de vários anos utilizando os meios de divulgação como cartazes, outdoors e jornais locais obtiveram um contrato com um distribuidor de conteúdo. Isso ocorreu depois que começaram a divulgar os seus trabalhos na Internet por meio de site próprio de distribuição de vídeo ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)) e utilizar de forma consistente redes sociais digitais, como o Orkut e Facebook. Nesses três casos, a atuação desses criadores na indústria de forma independente ou a conquista do contrato com um distribuidor de conteúdo só foi possível, porque a Internet foi utilizada como ferramenta de negócio. Essas evidências corroboram estudo de Porter e Rivkins (2000), que afirmam que períodos de transformação podem influenciar a estrutura de uma indústria, possibilitando que agentes que não atuavam nesse setor comesçassem a atuar.

De acordo com Mccourt e Burkart (2003), houve uma crise na barreira da indústria fonográfica devido à ação da Internet. Tal crise na barreira de entrada pode ser

observada em cinco casos analisados nos quais a web quebrou a estrutura antiga, permitindo que os criadores e distribuidores de conteúdo *indie* iniciassem suas atividades de divulgação sem as imposições e intermediação dos distribuidores de conteúdo *major*.

Um indicador de transformação da indústria é quantidade de novas redes de relacionamento empresariais, fusões e aquisições que acontecem em uma determinada indústria. Segundo Gersch e Goeke (2007), quando esses acontecimentos ocorrem de forma constante pode indicar que a indústria está passando por uma transformação. Nos casos analisados, foi observado que houve uma fusão entre distribuidores *major* (Sony Music) e a criação de redes de relacionamento empresariais nos seis casos analisados. Interessante notar que os entrevistados afirmaram que para ter sucesso no mundo digital é importante que haja um relacionamento empresarial com várias empresas, pois isso facilita a distribuição de música pela web.

Mudanças na lucratividade da indústria e de estratégia de grandes empresas podem indicar transformação na indústria, segundo Wells e Raabe (2007). Em cinco dos seis casos analisados nesta pesquisa, verificou-se mudança na lucratividade dos criadores e distribuidores de conteúdo. Três criadores de conteúdo (Edson, Jeanne e André) e dois distribuidores de conteúdo (Sony e Salluz) tiveram um aumento da lucratividade (excluindo o fator pirataria), decorrente da ação na Internet, da diminuição dos custos de divulgação e distribuição digital e da formação de novas parcerias com outras empresas da indústria fonográfica.

Porter e Rivkins (2000) afirmam que uma inovação tem o potencial criar novas formas de fazer negócio, agindo como um gatilho na transformação de uma indústria. Esse pensamento é ratificado, neste estudo, uma vez que em quatro dos casos analisados (criadores de conteúdo Edson, Márcio e Douglas, Jeanne e André) observou-se que a Internet permitiu que os entrevistados iniciassem suas atividades de divulgação e distribuição diretamente com o público final, sem a necessidade de intermediação que existia antes entre eles e os distribuidores de conteúdo.

## **Análise do Modelo de Negócio de Criadores e Distribuidores de Conteúdo na Indústria Fonográfica**

Foi realizada uma análise do modelo de negócio comparada à literatura existente e aos pilares do modelo de negócio de Osterwalder (2004).

Todos os casos analisados tinham seus modelos de negócios baseados em um misto de modelo de negócio tradicional e de modelo com *download* oficial. Conforme Vaccaro e Cohn (2004), entende-se como modelo de negócio tradicional aquele que utiliza o meio físico para apresentação e distribuição do produto, e o modelo de negócio com *download* oficial, como o que usa a música virtual para apresentação do produto e a distribui em lojas virtuais.

Em todos os casos analisados existem os dois tipos de produtos (físico e digital), sendo comercializados ao mesmo tempo, corroborando o dito por Markides (2013) que afirma que, após o advento da Internet, as empresas foram desafiadas a terem dois modelos de negócio convivendo: o tradicional e aquele advindo dos negócios virtuais. Em cinco dos seis casos analisados, criadores de conteúdo (Edson, Jeane e André) e distribuidor de conteúdo (Sony e Salluz), houve um crescimento de vendas por meio dos canais digitais desde a implantação distribuição de música pela Internet. A seguir, apresentam-se a análise do modelo de negócio de Osterwalder (2004) e as evidências encontradas nos casos analisados.

### **Produto**

A Internet permitiu que os produtos (músicas e vídeos) fossem personalizados pelos consumidores, sem a interferência dos seus criadores. Por meio da web o consumidor pode fazer a sua própria seleção musical, organizando-as da forma que for mais conveniente para ele. A música on-line pode ser adquirida unitariamente, assim o consumidor não precisa comprar um CD contendo várias músicas. Os entrevistados da Salluz (Thiago) e da Sony (Daniel) comentam:

[...] Agora o cliente faz o seu próprio CD, ele dá o *download* pela Internet e escolhe quais músicas vai ouvir e ainda em qual aparelho ele quer ouvir (pode ser no celular, no rádio do carro, em casa, no trabalho). (Distribuidor de Conteúdo Salluz, Thiago, dados da pesquisa).

[...] Quem dá o *download* de música não ouve mais todo o CD e nem na ordem que ouvia pelo CD. No CD, é feito um estudo para colocar as músicas em uma ordem legal que deixou de existir quando você ouve pela Internet. (Distribuidor de Conteúdo Sony, Daniel, dados da pesquisa).

### **Relação com o Cliente**

Antes do impacto da Internet os criadores e distribuidores de conteúdos da indústria fonográfica não tinham um relacionamento com o cliente tão ativo como eles possuem agora. A interação com o público era basicamente realizada por cartas, ou então, esporadicamente pelos fã-clubes e nas apresentações dos criadores de conteúdo. Esse tipo de relacionamento fazia com que criadores e distribuidores de conteúdo não tivessem proximidade com o público-alvo. O que foi radicalmente alterado após o impacto da Internet. Agora o relacionamento com o público-alvo é intenso e existe uma comunicação direta entre criadores, distribuidor e o público-alvo. Essa comunicação intensa ocorreu graças às diversas ferramentas de relacionamento disponíveis pela Internet. As ferramentas mais usadas para relacionamentos nos casos analisados por esta pesquisa são: redes sociais (Facebook e Orkut), Twitter, Twitter cam e e-mail. A respeito desse assunto, os entrevistados fizeram os seguintes comentários:

[...] O fã on-line é mais antenado, mais fiel ao cantor. Este fã visita o site do cantor para saber novidades, ele envia e-mail para falar com a gente. Agora a comunicação com os fãs é mais fácil. Aquele fã de antigamente ou aquele que só compra o CD tem um relacionamento mais distante. (Criador de Conteúdo, Edson, dados da pesquisa).

[...] A principal diferença é que o fã on-line é mais informado sobre os meus trabalhos (criador de conteúdo André Paganelli).

[...] O relacionamento com o fã era mais distante antes da Internet e acontecia principalmente nos shows (criadora de conteúdo Jeanne).

[...] A diferença no relacionamento com o público on-line é que ele conhece mais do cantor do que o público tradicional, então quando o cantor vai fazer uma ação envolvendo este público ele tem que tomar mais cuidado (distribuidor de conteúdo Salluz).

Outro aspecto do modelo de negócio que sofreu grande impacto da Internet foram os canais de distribuição dos produtos, que antes eram exclusivamente físicos. A distribuição ocorria por intermédio de lojas especializadas e de departamento, redes de supermercados e distribuidoras músicas. A distribuição física tem suas limitações de tempo e espaço, que foram quebradas pela utilização da Internet, uma vez que seus

canais digitais de distribuição funcionam 24 horas por dia, sem a necessidade de intermediação humana. A possibilidade de distribuir os produtos por meio digital com pouca necessidade de intermediação humana e com um custo baixo, possibilita que a distribuição musical tenha um gasto menor do que antes da utilização da Internet. O distribuidor de conteúdo da Salluz, Thiago, relata que:

“[...] O que muda na distribuição é a abrangência da Internet. Eu encontro lojas virtuais com rapidez, é tudo mais fácil”. Essa opinião é ratificada pelo criador de conteúdo André Paganelli, pois para ele “[...] é mais barato e fácil fazer a distribuição e divulgação pela Internet. Você faz uma única vez e a Internet informa todo mundo [...]”.

Viveiro e Nakano (2008) corroboram essa ideia de diminuição dos custos devido à ação da tecnologia, pois, de acordo com esses autores, os custos de produção e de distribuição musical foram diminuídos pela utilização da Tecnologia da Informação, com destaque para a Internet.

### **Gerenciamento da Infraestrutura**

Antes do impacto da Internet na indústria musical, os consumidores valorizavam poucos itens. A valorização estava ligada à qualidade artística da música e a apresentação da mídia física. Após a atuação na Internet, é possível verificar que o número de itens valorizados pelos consumidores aumentou. Após o impacto da Internet, o público começou a valorizar itens, tais como a apresentação do site dos criadores e distribuidores de conteúdo, presença de criadores e distribuidores de conteúdo em redes de relacionamento, vídeos disponibilizados em sites de armazenamento de conteúdo na Internet, como o YouTube, facilidade para encontrar e comprar música e vídeo on-line, atualizações e inovações nas apresentações dos materiais disponíveis na web. Um dos entrevistados ratifica esse pensamento, alegando que:

“[...] Muitos clientes chegam até nós por assistir vídeo no YouTube e fica mais fácil para vender (shows e CD) para ele. Quando o artista vai fazer um show no Norte, as pessoas já conhecem pelo menos um pouco do trabalho dele. (Distribuidor de Conteúdo Salluz, Cláudio, dados da pesquisa).

O distribuidor de conteúdo Sony, Daniel, afirma que o “[...] cliente on-line é mais volúvel e quer novidades [...]”.

A Internet ajudou os criadores e distribuidores de conteúdo a realizarem a divulgação e distribuição de produtos. Muitas tarefas são automatizadas pelas

ferramentas disponíveis na própria Internet, e tornam-se atividades repetidas que não exigem um especialista para executá-las. Para as situações em que o criador ou distribuidor não tem conhecimento para realizar as atividades, existe a possibilidade de terceirizar o trabalho por meio de consultorias especializadas do mundo digital. A situação observada nesta pesquisa ratifica a afirmação de David (2006) de que a divulgação dos trabalhos pode ser contratada por meio de agências independentes. Essa facilidade de manuseio do ambiente digital é mencionada na declaração de um dos entrevistados, o distribuidor de conteúdo Salluz, Thiago que menciona que “[...] a distribuição está mais barata do que antes. Muitas coisas nós mesmos fazemos pela Internet, não precisa tanto de terceiros”, já a possibilidade de solicitar ajuda externa ou contratar um especialista é referida pelo criador de conteúdo André: “O meu site foi desenvolvido por um amigo que conhecia do assunto. Hoje, contratei os serviços de um webmaster para fazer a manutenção e trazer inovações para o meu site”.

O número de parcerias empresariais antes da ação da Internet era mais limitado, uma vez que o mercado fonográfico estava sendo controlado pelos grandes distribuidores de conteúdo e as barreiras de entradas, como a divulgação e distribuição musical, nessa indústria eram difíceis de serem quebradas. O impacto da Internet mudou o cenário de estabilidade e derrubou as barreiras de entrada na indústria fonográfica, obrigando os distribuidores e criadores de conteúdos já estabelecidos a terem novos parceiros no mundo virtual a fim de não perderem *market share*. A Internet mostrou ser a grande parceira dos criadores de conteúdos independentes e distribuidores de conteúdo pequeno, uma vez que possibilitou que seus trabalhos fossem divulgados e acessados por grande universo de pessoas, expandindo de forma considerável a atuação de cada um desses agentes. Esse entendimento também se refletiu na opinião de um entrevistado destacada a seguir:

[...] Surgiram novas parcerias através das ações na Internet. Por exemplo: antes de fazer a parceria com o Pelé, ele pesquisou toda a minha vida pela Internet e só depois veio fechar a parceria. Outro exemplo foi de uma operadora de celular que distribuiu todas as músicas de meu CD, quando o cliente comprava um determinado tipo de celular. (Criador de Conteúdo, Edson, dados da pesquisa).

Outros criadores de conteúdo participantes desta pesquisa, como Márcio e Douglas, alegaram que “[...] a Internet oferece uma exposição maior do artista,

permitindo ele ser visto pelo público e por gravadoras. Isto ajudou a formar novos parceiros [...]”. A criadora de conteúdo Jeanne comenta também que “[...] a Internet ajudou a criarmos novas parcerias, principalmente com lojas virtuais [...]”.

Na declaração do distribuidor de conteúdo Sony, observam-se os tipos de parcerias desenvolvidas para divulgação dos seus produtos: “Os nossos parceiros são distribuidor físico, hipermercados empresas de distribuição digital (lojas virtuais e operadoras de celular), além do show dos artistas [...]”, o mesmo pode ser verificado no relato do distribuidor de conteúdo Sony, Daniel: “Além dos distribuidores físicos, lojas virtuais, operadoras de celular e show [...]”.

Nos casos analisados neste estudo, foi possível detectar que os principais parceiros na distribuição musical das grandes distribuidoras e criadores de conteúdo famosos são as operadoras de celular e as lojas virtuais. E os principais parceiros para os criadores de conteúdos independentes e distribuidor de pequeno porte são as lojas virtuais.

### **Aspectos Financeiros**

Nos casos analisados neste estudo, foi possível detectar que a Internet ajudou a melhorar as vendas físicas e a quantidade de shows realizados por criadores de conteúdo independente e distribuidores de conteúdo *indie*. O aumento na quantidade dos shows e o crescimento das vendas físicas foram explicados pelos criadores e distribuidor de conteúdo *indie* em razão de uma maior exposição deles perante o público por meio de sites na Internet. Pode-se destacar como exemplo do exposto, o relato do criador de conteúdo André que em suas palavras afirma: “[...] a diferença que estou vendendo mais, porque a Internet me ajudou a vender mais, cerca de 20% a mais.”, a melhora das vendas também foi referida pelo distribuidor de conteúdo Salluz, segundo o entrevistado, “[...] sem a Internet venderíamos cerca de 30% a menos ou até mais, porque não teríamos dinheiro para fazer a divulgação como fazemos hoje [...]”. O aumento de vendas físicas impulsionado pela Internet não foi percebido pelo distribuidor de conteúdo *major*, nesta pesquisa. Segundo o distribuidor de conteúdo Sony, houve queda no faturamento, pois a Internet ajudou a aumentar a ação da pirataria, fazendo com que a receita fosse diminuída. Ele declara que “[...] a Internet trouxe o aumento da pirataria e com isto

diminuição de vendas principalmente o mercado jovem, novas parcerias (operadoras de celular e lojas virtuais)”.  
A Tabela 1 a seguir sintetiza as principais evidências encontradas nos casos analisados conforme descrito acima:

**Tabela 1:** Modelo de negócio dos agentes da indústria fonográfica antes e depois da Internet

PILAR	OBJETIVO	EVIDÊNCIAS DOS CASOS ANALISADOS	
		Antes da Internet	Depois da Internet
Produto	Proposição de valor	Música e vídeos com suporte físico em CD e DVD. Vendas de <i>shows</i> e <i>merchandise</i> por meio de mídia tradicional.	Música e vídeos com suporte digital. A Internet permitiu que os produtos (músicas e vídeos) fossem personalizados pelos consumidores, sem a interferência dos seus criadores. Por meio da <i>web</i> o consumidor pode fazer a sua própria seleção musical, organizando-as da forma que for mais conveniente para ele.
Relação com o cliente	Canais de distribuição	Lojas e distribuidores físicos; hipermercados.	distribuidores virtuais.
	Relacionamento	Relacionamento com o público é distante e ocorre principalmente durante as apresentações e encontro esporádicos com o fã-clubes	Diminuição da distância entre o público e criadores e distribuidores de conteúdos, pela ação das redes sociais digitais e pelo <i>Twitter</i> , permitindo que haja uma comunicação rápida, fácil de utilizar e barata para operar. Proximidade entre público e criador de conteúdo contribui para aumentar a quantidade de ingressos vendida para as apresentações musicais.
Gerenciamento da Infraestrutura	Capacidade	O criador e distribuidor de conteúdo <i>indie</i> possuem uma infraestrutura parecida. Utilizando principalmente empresas terceiras para executar as atividades de divulgação e distribuição.	Internet conferiu mais liberdade e os processos de divulgação digitais puderam ser executados por uma equipe terceirizada. No mundo digital a maioria dos trabalhos de infraestrutura é executada pelos próprios agentes; criação de <i>websites</i> .
	Parceria	Lojas físicas, distribuidores físicos, hipermercados.	Lojas virtuais; outros produtores de conteúdo; criadores de <i>sites</i> ; operadoras de celular.
Aspectos Financeiros	Modelo de faturamento	O modelo de faturamento está baseado principalmente na venda de CD e DVD, ou seja, da música com o suporte físico. Para o criador de conteúdo, inclui no modelo de faturamento a venda de <i>show</i> .	O modelo de faturamento dos distribuidores <i>indie</i> apresentou aumento de faturamento com a Internet. Já o distribuidor <i>major</i> não percebeu aumento nas vendas após uso da Internet, talvez uma ligeira queda devido à pirataria de músicas. Para os criadores de conteúdo a venda de <i>show</i> tem um peso muito importante na estrutura de faturamento, que teve aumento com a divulgação pela Internet.

**Fonte:** Dados da pesquisa, baseado em Osterwalder (2004), adaptado pelo autor.

## Considerações Finais

Os casos apresentados evidenciaram a forma de como o uso de uma nova tecnologia (Internet) propiciou oportunidades para queda de barreira de entrada num mercado antes dominado por grandes distribuidores (*majors*), permitindo que um número maior de criadores de conteúdo independentes atingisse seu cliente final, num caso claro de transformação de indústria por uma nova tecnologia.

Foram levantados indicadores que evidenciaram as transformações sofridas pelos modelos de negócio dos criadores e distribuidores de conteúdo da indústria fonográfica a partir do uso da Internet nesse segmento. As transformações sofridas aconteceram desde a concepção do produto até os processos de distribuição e comercialização, tendo como gatilho a Internet. Observa-se também que houve a queda das barreiras de entrada que impossibilitavam que criadores e distribuidores de conteúdo com pouco recurso financeiro iniciassem sua atuação de forma independente na indústria fonográfica.

Com a ação da Internet, as atividades de produzir, divulgar e distribuir música ficaram mais fáceis e baratas de serem executadas por quaisquer produtores de conteúdo (artistas), privilegiando aqueles que não eram representados por grandes gravadoras *majors*, diminuindo de forma drástica o número de intermediários que antes era requerido.

Em termos de transformação dos produtos, observa-se que antes o produto era exclusivamente apresentado no suporte físico e agora passa a ser mostrado também no suporte virtual. O produto no suporte físico continua a existir, mas segundo o relatório IFPI (2013) o número de produtos físicos vendidos está diminuindo ao longo dos anos. Em termos de transformação na relação com o público, houve uma diminuição da distância entre o público e criadores e distribuidores de conteúdos, pela ação das redes sociais digitais e pelo Twitter, permitindo que haja uma comunicação rápida, fácil de utilizar e barata para operar. Percebe-se que essa proximidade entre público e criador de conteúdo contribui para aumentar a quantidade de ingressos vendida para as apresentações musicais.

De acordo com os entrevistados, a Internet lhes conferiu mais liberdade e os processos de divulgação digitais puderam ser executado por uma equipe terceirizada.

A Internet permitiu que os produtos (músicas e vídeos) fossem personalizados pelos consumidores, sem a interferência dos seus criadores. Por meio da web o consumidor pode fazer a sua própria seleção musical, organizando-as da forma que for mais conveniente para ele. Em termos do modelo de faturamento das empresas, o faturamento dos distribuidores *indie* apresentou aumento com a Internet; já o distribuidor *major* não percebeu aumento nas vendas após uso da Internet, talvez uma ligeira queda devido à pirataria de músicas. Para os criadores de conteúdo a venda de show tem um peso muito importante na estrutura de faturamento, que teve aumento com a divulgação pela Internet.

Como limitação do estudo, tem-se o próprio método, pois o método de estudos de caso não permite estender para outras indústrias as análises de dados e as conclusões, porém serve de subsídio para um estudo futuro, utilizando algum método quantitativo. Outro limitante deste estudo foi a escolha de dois nichos do mercado fonográfico, pois a análise de dados e conclusões do nicho sertanejo e gospel podem não refletir uma verdade absoluta da indústria fonográfica.

Estudos futuros podem ampliar o universo desta pesquisa, identificando a relação causa e efeito do uso da Internet relacionada à transformação nos processos de negócio. Também seria interessante para estudos futuros a investigação sobre até que ponto a Internet equipara as oportunidades para *indies* e *majors*, investigando até que ponto os resultados obtidos pelas *majors* devem-se ao mau uso da Internet. Outra questão de pesquisa seria a investigação sobre o modelo de grande empresa fonográfica e sua adequação ao mundo digital no longo prazo.

## Referências

- ABPD – Associação Brasileira de Produtores de Discos. Disponível em:  
[http://www.abpd.org.br/estatisticas\\_mercado\\_brasil.asp](http://www.abpd.org.br/estatisticas_mercado_brasil.asp). Último acesso em 20 de março de 2012.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6/7, 2001.
- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 604-633, 1990.
- BARNETT, R.; BURRISS, L. L. *Controversies of the music industry*. Westport: Greenwood Press, 2001.

- BRUNSTEIN, I. *Economia de empresas: gestão econômica de negócios*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- CASADESUS-MASANELL, R.; ZHU, F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. Vol. 34, Num. 4, p 464-482, 2013. DOI: 10.1002/smj.2022
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, v. 35, n. 6, 2007.
- DAVID, P. *How are independent artist and new technologies dismantling the impact of major record labels?*, 2006. Disponível em:  
<[http://hs.riverdale.k12.or.us/~hfinnert/exhib\\_06/davidp/paper4.html](http://hs.riverdale.k12.or.us/~hfinnert/exhib_06/davidp/paper4.html)>.
- DE MARCHI, L. A angústia do formato. *Revista E-Compós*, abril, 2005.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, v. 11, p.147-162, 1982.
- DUNPHY, M. *The music revolution musicians of the world*, unite, Philadelphia, 2007. Disponível em : <<http://mormolyke.com/Marx-Music%20Essay.pdf>> Acessado em 30 out 2010
- FINE, C. *Clockspeed: winning industry control in the age of temporary advantage*. Boulder, CO: Perseus Books, 1998.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. *Research Policy*, v. 26, 1997.
- IFPI (2013) - *Digital Music Report 2013*. Disponível em:  
[http://www.ifpi.org/content/section\\_resources/dmr2013.html](http://www.ifpi.org/content/section_resources/dmr2013.html). Último acesso em março de 2013.
- GERSCH, M.; GOEKE, C. Industry transformation – conceptual considerations from an evolutionary perspective, *JBM*. 2006, Gabler Verlag, v. 1, 2007, DOI 10.1007/s12087-007-0006-5.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRADE-MELLO, R., SILVA, GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*. v. 25, n. 1, 2006, p.15-28.
- GRAHAM, G. *The transformation of the music industry supply chain: a major label perspective*. The university of Manchester, Manchester Business School, 2004.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY - IFPI. *The recording industry in numbers 2013: Music how, when, where you want it*, London: IFPI. 2013. Disponível em:  
<<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2010.pdf>>. Acesso em: março 2013.
- KEIGHTLEY, K. Long play: adult-oriented popular music and the temporal logics os the pots-war sound recording industry USA. *Media, Culture & Society*, London, v. 26, n. 3, 2004.
- LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. *Rev. Adm. Empres.* [on-line]. 2009, v. 49, n. 1, p. 19-26. ISSN 0034-7590. doi: 10.1590/S0034-75902009000100004.
- LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. *E-commerce. Business. Technology. Society*. New Nersey: Prentice Hall, 2010.

- MARKIDES, C.C. Business Model Innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, 313-323, 2013.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0172>
- MCCOURT, T.; BURKART, P. When creators, corporations and consumers collide: Napster and the development of on-line music distribution. *Media, Culture & Society*, v. 25, p. 333-350, 2003.
- MAGRETTA, J. Why business model matter, *Harvard Business Review*, Ro205F. Harvard Business School Pushing Corporation, 2002.
- NAKANO, D. A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 627-638, 2010.
- OSTERWALDER, A. These: *The business model ontology a proposition in a design science* approach. Lausane: Universite de Lausane Ecole Haustes Etudes Commerciales, 2004.
- PASSAMAN, D. S. *All you need to know about the music business*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- PERPETUO, I. F. e SILVEIRA, S. A. *O futuro da música depois da morte do CD*. São Paulo: Momento Editorial, 2009.
- PORTER, M.; RIVKINS, J. W. Industry transformation. *Harvard Business School*, Harvard Business School 9-701-008 – Jul. 10, 2000.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RIVKIN, J. W.; MEIER, G. T. Caso BMG. *Harvard Business School*, 2005. Disponível em: <<http://www.hbsp.harvard.edu>>. Acesso em: 04 abr. 2009
- ROSS, J.; BEATH, C. Beyond the business case: new approaches to IT investment. *Sloan Management Review*, v. 43, n. 2, 2002.
- SELLTIZ, C. *et al. Research methods in social relations*. New York: Holt, Rinehart, 1959.
- TEECE, D. J. Business Models, *Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, 2009. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- VACCARO, V.L.; COHN, D. Y. The evolution of business models and marketing strategies in the music industry. *International Journal on Media Management*, v. 6, Issue 1, 2004.
- VIVEIRO, F. T. ; NAKANO, D. N. . Cadeia de Produção da Indústria Fonográfica e as Gravadoras Independentes. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. v. 1.
- YIN, R. K. *Estudo de caso*. São Paulo: Bookman, 2001.
- ZOTT, C., AMIT, R.H. and MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, v.37 , p. 1019-1042, 2011.