

## **O Novo Paradigma do Mercado Fonográfico e a Mudança no *Core Business* dos Principais *Stakeholders* desta Indústria.**

**Autoria:** Diogo Manoel Simões Pires, Valesca Persch Reichelt

**Resumo:** Este artigo aborda a indústria fonográfica brasileira e tem como objetivo desenvolver um *framework* que explique a evolução do *core business* das gravadoras e das EAAs – empresas de agenciamento artístico. Para tanto, utilizou-se a metodologia da pesquisa exploratória, com análise de dados secundários e entrevista com especialista do setor. São abordados temas como a cadeia produtiva do mercado fonográfico, música digital, *core business* e vantagem competitiva. O *core business* dos principais *stakeholders* envolvidos foi identificado, porém ainda há lacunas a serem ocupadas na cadeia produtiva do mercado fonográfico e as possíveis fontes de vantagem competitiva estão em processo de consolidação.

## 1. Introdução

O padrão de consumo da música como produto da indústria fonográfica mudou. Silva (2001) define que a indústria fonográfica é constituída por uma rede de produção e distribuição de um dos principais produtos de consumo da indústria cultural: a música gravada. O consumo da música como produto da indústria fonográfica dependia exclusivamente de um suporte físico até o surgimento da música digital. Comprar música significava comprar uma mídia (disco de vinil, fita cassete, VHS, CD ou DVD) que continha a fixação de um conjunto de fonogramas. Nakano (2010) coloca que 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 físico necessário à distribuição deste conteúdo.

Com o advento da música digital, o suporte físico perde importância, pois surgem outras formas de distribuição e comercialização de fonogramas. Sem a necessidade de fixar os fonogramas em suportes físicos, novos desafios surgem a cada dia na velocidade da evolução tecnológica para a indústria fonográfica que precisa se adaptar a essas mudanças. Segundo Castro (2008), essas mudanças vêm acontecendo devido às “modificações deflagradas pela interação entre música e tecnologia digital na cultura contemporânea, quanto aos modos de produção, recepção e distribuição musical”. Além disso, de acordo com Castro (2008), o poder da indústria fonográfica na constituição de “padrões massificados de recepção musical vem sendo desafiado por novos padrões de consumo que rejeitam formatações e são mediados pelas tecnologias digitais em múltiplas frentes”.

Nakano (2010) argumenta que a cadeia de produção musical vem passando atualmente por uma fase de incertezas e indefinições, devido às novas possibilidades criadas pelo que Castro (2008) e Nakano (2010) chamam de “desmaterialização da música”. As dificuldades encontradas pela indústria fonográfica como a pirataria, o compartilhamento de conteúdo de áudio e vídeo entre usuários e a conseqüente queda na venda de CDs e DVDs, passando por novas formas de distribuição digital e a integração de conteúdo nas plataformas móveis, fizeram com que o modo de produção e as características do consumo da música mudassem rapidamente, formando um novo paradigma nos últimos anos e exigindo que as empresas envolvidas nesta indústria precisem encontrar novos modelos de negócio.

Para reagir a esse novo paradigma, todos os *stakeholders* dessa indústria precisam se adaptar, assumindo funções que eram parte da cadeia ou ampliando seu *core business*. O objetivo deste estudo é identificar o impacto deste novo paradigma do mercado fonográfico sobre o *core business* de dois dos principais *stakeholders* desta indústria: as gravadoras e as empresas de agenciamento artístico (EAA). Neste estudo, então, pretende-se mais especificamente traçar um panorama e desenvolver um *framework* que explique a evolução e a ampliação do *core business* das gravadoras e das EAA nas últimas duas décadas. Além disso, neste estudo, procura-se identificar se a ampliação do leque de serviços e conseqüente ampliação do *core business* de uma EAA torna-se uma vantagem competitiva ou é um requisito para sobrevivência diante este novo paradigma da indústria.

A relevância deste estudo se dá, primeiramente, em face da dimensão do mercado fonográfico brasileiro e mundial. Silva (2001) coloca que, além das companhias chamadas gravadoras que protagonizam este cenário e são responsáveis pela produção e venda de gravações em seus vários formatos, o mercado fonográfico compreende também a atuação de diversos *stakeholders* como a imprensa especializada, os fabricantes e distribuidores de equipamentos - como instrumentos musicais, aparelhos de gravação e tecnologia de reprodução - dos contratos de comercialização, *royalties* e direitos autorais, além dos empresários e agenciadores.

No Brasil, segundo dados da ABPD (Associação Brasileira de Produtores de Discos) em 2009<sup>i</sup> pelo segundo ano consecutivo, o mercado fonográfico brasileiro apresentou crescimento. O setor movimentou neste ano R\$ 358.432 milhões com a venda de música nos formatos físicos (CD, DVD e Blu-ray) e formatos digitais (via Internet e telefonia móvel). Ainda no relatório publicado pela ABPD, em 2009 houve um aumento de 159,4% das vendas digitais via internet o que, segundo a ABPD, demonstra que as vendas e principalmente o licenciamento através da web vem crescendo e se firmando no universo das receitas com música digital. As vendas dos formatos de vídeos musicais também apresentaram um bom crescimento no período, de quase 5% em relação ao ano anterior. O mercado de áudio (CDs) representou, em 2009, 60% do mercado total de música no Brasil, ficando os outros 28,1% por conta dos formatos em vídeos musicais (DVD e Blu-Ray) e 11,9% com os formatos digitais.

Apesar de o mercado fonográfico mostrar uma reação em termos de faturamento entre 2008 e 2009, os valores alcançados parecem indicar muito mais o fim de uma tendência de queda do que uma recuperação. O que merece atenção é a acentuada queda de faturamento do mercado fonográfico no intervalo analisado entre 1999 e 2009, pois as vendas totais nos formatos físicos de áudio e vídeo caíram de R\$ 814 milhões para R\$ 315,6 milhões o que representa uma queda de 61,2% no faturamento desta indústria no período.

As companhias que reportam estatísticas para a ABPD faturaram em 2009 no mercado de música digital R\$ 42.7 milhões. Desse total, 58,7% foram representados por receitas advindas da internet (R\$ 25.121 milhões) e 41,3%, vendas de música digital via telefonia móvel (R\$ 17.657 milhões). Pela primeira vez, em quatro anos, desde que a ABPD reporta os números das vendas de músicas em formatos digitais, o percentual das vendas pela internet superou o das vendas feitas através da telefonia móvel, sendo em 2009 mais que o dobro do que representava em 2008. Esse resultado pode indicar, segundo a ABPD, uma mudança e a maior aceitação do consumo de música digital legalizada via sites autorizados. Vale destacar que apenas depois do relatório publicado em 2008 pela ABPD (relativo aos dados apurados em 2006 e 2007) é que as vendas digitais começaram a aparecer. Até o relatório de 2008, a APBD divulgava dados sobre os esforços de combate a pirataria.

Os dados do mercado fonográfico mundial são emitidos pelo IFPI (International Federation of the Phonographic Industry), órgão que representa a indústria fonográfica mundial, com cerca de 1400 membros em 66 países e associações industriais afiliadas em 45 países, através de um relatório anual chamado RIN (Recording Industry in Numbers). Na edição de 2010 do RIN<sup>ii</sup>, as vendas físicas apresentaram um declínio no faturamento na ordem de 7% em 2009, na comparação com o ano anterior, alcançando um faturamento de US\$ 7,2 bilhões. Por outro lado, o segmento de música digital no mundo teve um crescimento de 12% em 2009, movimentando US\$ 4,2 bilhões, de acordo com o “Digital Music Report” - também emitido pela IFPI. Já na edição 2011<sup>iii</sup> do RIN, o mercado da música digital em escala global cresceu mais 6%, atingindo um faturamento de US\$ 4,6 bilhões.

No outro lado da cadeia de produção musical estão as empresas de agenciamento artístico (EAA). No Brasil, por ocasião da primeira feira setorial específica desta indústria, a Expo Show Business, realizada em 2011, foram divulgados números sobre o mercado. Segundo a organização da feira<sup>iv</sup>, foi realizado pela consultoria PricewaterhouseCoopers um estudo identificando que o volume de negócios na área do show business alcançou R\$ 10 bilhões em 2010.

Assim, além da dimensão econômica desta indústria, a relevância deste estudo se dá também devido a carência de pesquisas que analisem a cadeia de produção musical, especificamente no que diz respeito às inter-relações entre os dois principais *stakeholders*

desta indústria: as gravadoras e as empresas de agenciamento artístico que, apesar de parecerem estar nas extremidades opostas da cadeia, têm muito em comum.

## 2. Base Teórica

### 2.1. *A cadeia de produção musical*

Segundo Viveiro e Nakano (2008), o trabalho necessário desde a composição inicial de um artista até o consumo de sua obra pelo público envolve uma quantidade enorme de atividades dos mais diversos aspectos - artísticas, tecnológicas, logísticas, de divulgação e legais - tornando difícil, então, definir todas as etapas de produção musical. Viveiro e Nakano (2008) dizem que entre 1950 e o final dos anos 1980, o modelo de negócios das gravadoras pouco mudou e que 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 adicionando valor ao produto. Viveiro e Nakano (2008) sugerem a divisão das atividades necessárias para a produção e comercialização de um álbum em quatro etapas principais: criação, produção, divulgação e distribuição.

Viveiro e Nakano (2008) destacam que os custos de produção atualmente para as indústrias de entretenimento são bem menores do que os custos de distribuição, e, por isso, elas focam os seus esforços para se tornarem mais competitivas nesta atividade.

### 2.2. *A reorganização da cadeia de produção musical brasileira*

Nos últimos anos, segundo De Marchi (2006), a indústria fonográfica brasileira tem passado por distintas transformações. Entre os fenômenos que a afetam, destacam-se o vertiginoso crescimento do comércio informal e o surgimento de novos hábitos de produção e de consumo de música, promovidos pelas novas tecnologias da informação e da comunicação. Tal cenário provocou mudanças nas características do mercado nacional, como a significativa diminuição do mercado formal e déficits das grandes gravadoras. Assim, não tardou a aparecer o argumento de “crise da indústria de música”. De Marchi (2006) diz que para se compreender o atual estado da indústria fonográfica no Brasil, é necessário substituir a percepção de “crise” pela de reorganização da cadeia produtiva.

Segundo Nakano (2010), o desenvolvimento da indústria fonográfica nacional segue, em grande parte, os mesmos movimentos da indústria internacional. Para Nakano (2010) a organização do mercado fonográfico é recente. Nakano (2010) cita o mercado norte-americano que começou a se organizar no final do século XIX, atingindo escala nacional com a melhoria dos transportes e meios de comunicação. Nessa fase pioneira, as receitas eram provenientes de apresentações ao vivo e, somente na década de 1940, a venda de música gravada (aquela registrada em suportes físicos), embora fosse disponível desde o início daquele século, passou a ser a maior fonte de receita das empresas do setor.

Para Nakano (2010), a reorganização da cadeia produtiva da música reflete o crescimento e a diversificação do mercado de entretenimento, ao mesmo tempo em que ilustra os impactos da evolução tecnológica na produção artística. O desenvolvimento tecnológico criou a indústria fonográfica e influenciou profundamente a sua estrutura e configuração. Da invenção do suporte físico, que possibilitou a comercialização de fonogramas, sua evolução pelos diferentes formatos, até a tecnologia digital, cada fase do desenvolvimento tecnológico acarretou modificações na atuação e estrutura do setor. Segundo Nakano (2010), a partir da década de 1940, o setor foi dominado por um oligopólio, cujos participantes passaram a ser conhecidos como *majors*. Sua vantagem temporária inicial das patentes foi estendida por meio do controle sobre recursos-chave na produção, pela propriedade dos estúdios de gravação, e

na distribuição, por meio da influência sobre os pontos de venda, e pelo acesso privilegiado aos meios de promoção e divulgação, o que conferiu poder a essas empresas.

As gravadoras, então, até a década de 1940, eram responsáveis por todas as etapas da cadeia produtiva da música, verticalizando a etapa de produção - definida por Viveiro e Nakano (2008) desde a captação e o registro sonoro das canções (gravação), a transposição para um suporte físico (fixação), a produção de um produto fonográfico (replicação das cópias dos discos em seu suporte físico) – em uma estrutura própria, concentrando os recursos produtivos e tornando mais difícil a entrada de novos concorrentes, pois estes precisariam deter todos os caros recursos necessários à produção.

Segundo Nakano (2010) o movimento de desverticalização da cadeia de produção musical teve início na década de 1950. Com o crescimento do mercado fonográfico e a redução dos custos de produção (gravação e fixação dos conteúdos em suportes físicos) houve o surgimento das primeiras gravadoras independentes. Segundo Nakano (2010), o crescimento de mercado se deve à retomada da economia no pós-guerra e a redução dos custos de produção foi impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico.

Nakano (2010) reforça que essas primeiras gravadoras independentes valeram-se da facilidade de entrada no mercado oportunizadas pela tecnologia nos processos de produção e começaram a explorar novos gêneros musicais, deixados de lado pelas *majors*, especialmente os de influência afro-americana, como o *rhythm and blues* e o *rock*. As gravadoras independentes estabeleceram-se e se consolidaram no mercado com sua imagem ligada a nichos de mercado e à exploração de gêneros inovadores. Neste cenário, a maior parcela das receitas da indústria passou a provir da música gravada, por meio da venda de discos e dos direitos cobrados pela execução nas rádios, nas máquinas automáticas (*jukeboxes*) e no cinema, superando a receita das vendas de partituras e das apresentações ao vivo.

Como o constante declínio dos custos de produção, motivados pelo desenvolvimento tecnológico e, segundo Nakano (2010), com a expansão do número de reprodutores e o contínuo crescimento da demanda, a indústria se fortaleceu e experimentou três décadas de crescimento contínuo, interrompida somente no início da década de 1980. Para Nakano (2010) a retração das vendas na década de 1980 foi superada pela indústria fonográfica pela introdução da tecnologia digital e do novo padrão de suporte físico a ela associada, o Compact Disc (CD). Segundo Nakano (2010) quando os reprodutores de CDs popularizaram, incorporados a aparelhos domésticos, aos automotivos, e aos portáteis individuais, a indústria experimentou nova fase de crescimento das vendas, interrompida somente no início dos anos 2000.

Durante a década de 1980, os custos de produção se reduziram ainda mais devido a introdução da tecnologia digital e neste novo cenário, a produção independente ganha novo impulso, uma vez que as tecnologias de gravação e fixação dos fonogramas ficaram ainda mais acessíveis. A tecnologia digital, segundo Nakano (2010) não modificou somente o suporte físico e os reprodutores de música, mas também foi, para a indústria fonográfica, redutora de escala, criando possibilidades técnicas de baixo custo, baixo volume e alta qualidade. A consequência foi uma nova onda de surgimento de estúdios e gravadoras independentes.

Todos estes fatores possibilitaram que, entre a década de 1980 e os anos 2000, como disse Nakano (2010), uma das consequências da digitalização da música foi o surgimento de uma infinidade de estúdios e gravadoras independente. Neste período, as gravadoras terceirizavam o estúdio de gravação e a replicação do suporte físico desverticalizando ainda mais o processo e modificando a cadeia de produção. Para Viveiro e Nakano (2008), essa diminuição nos custos de produção representa a queda de uma importante barreira de entrada para o mercado fonográfico, pois começam a aparecer produções semiprofissionais que não



necessitam dos grandes estúdios das *majors*. Viveiro e Nakano (2008) também apontam que neste período a última barreira de entrada começa a ser derrubada: a distribuição. Um dos pilares de sustentação do oligopólio das *majors*, desde a estruturação do mercado fonográfico no século XX, foi o intenso controle sobre todas as formas de distribuição que se mantiveram estáveis durante os anos, sendo as principais formas primeiramente a venda em lojas de departamento, lojas especializadas e por correio. Segundo Viveiro e Nakano (2008), essa barreira de entrada sofreu um grande colapso com a internet e o início da distribuição virtual.

A partir dos anos 2000, Nakano (2010) aponta que a distribuição virtual de música digital ganha força, dando início ao que ele chama de “modularização do produto fonográfico”. Nakano (2010) propõe inter-relações entre a evolução das tecnologias utilizadas na produção e a disseminação de competências no setor, criando fornecedores especializados em todas as atividades da cadeia, levando à desverticalização das grandes empresas e abrindo a possibilidade para pequenas empresas produzirem e comercializarem conteúdo.

Segundo Viveiro e Nakano (2008), o panorama da cadeia de produção da música foi drasticamente alterado com a produção linear sendo substituída por outros processos que eliminam os intermediários tradicionais, incluindo as próprias gravadoras. Para eles, a cadeia de produção musical linear ainda existe atualmente, com as etapas de criação, produção, divulgação e distribuição seguidas do modo tradicional, mas, segundo Nakano (2010), a cadeia de produção musical vem passando atualmente por uma fase de incertezas e indefinições e está longe de ter atingido uma configuração estável, pois novos papéis estão surgindo e a relação de forças pode se alterar na cadeia. Embora as empresas produtoras de conteúdo tenham lugar garantido no futuro, o modelo de apropriação ainda está indefinido e, enquanto as grandes empresas lutam para manter suas posições, os pequenos produtores crescem com vigor. Por outro lado, para De Marchi (2006), as grandes empresas continuam a ser agentes centrais na economia da música, pois controlam os mais valorizados catálogos e são partes de conglomerados industriais de múltiplos investimentos, inclusive em tecnologia e outros setores do entretenimento.

### *2.3. O papel das gravadoras independentes na desverticalização da cadeia de produção musical*

Para Viveiro e Nakano (2008), uma característica da indústria musical, desde o período do pós-guerra nos anos 1950, é o domínio de um pequeno número de grandes gravadoras chamadas de *majors* e, durante os últimos 60 anos, a quantidade destas empresas de influência e escala mundial sempre variou entre quatro e seis. Viveiro e Nakano (2008), dizem que essa organização da indústria musical pode ser definida como um oligopólio misto, onde existem poucas empresas de grande porte com muitos pequenos concorrentes. Esses pequenos concorrentes, são as chamadas gravadoras independentes (denominadas *indies*), que, variando com a época analisada, têm presença mais forte ou não, sendo isso um fator que depende de muitas variáveis, como tecnologia disponível, situação econômica favorável e tamanho da demanda não atendida pelas *majors*.

Lopes (1992 *apud* Viveiro e Nakano, 2008) definiu como Sistema Aberto de Produção este novo modelo de negócios, no qual as grandes gravadoras criaram diversos novos selos musicais (selo significa parte de uma gravadora com uma determinada autonomia e que costuma ser focada em um ou poucos estilos específicos) ou então adquiriram muitas das *indies* surgidas nos anos passados para obterem os seus catálogos e seus artistas assinados, normalmente transformando-as em selos próprio. Com isso, muitos acordos foram feitos entre as *majors* e as *indies* para que as grandes gravadoras produzissem e distribuíssem os artistas descobertos e revelados pelas pequenas. Segundo Viveiro e Nakano (2008), este foi o modelo que então predominou até o fim da década de 80, sendo que a recessão econômica americana

fez que finalmente a maioria das independentes estivesse controlada pelas grandes gravadoras. Ainda segundo Viveiro e Nakano (2008), nesse modelo, as *majors* abandonaram o seu controle sobre a etapa de criação, deixando ela a cargo dos selos independentes ou de diversos produtores que tinham vínculos com elas. Entretanto, elas tinham nesse período ainda controle forte sobre a produção, divulgação e distribuição da música.

De Marchi (2006) destaca que atualmente as gravadoras independentes desenvolvem uma estrutura própria, buscando evitar parcerias desfavoráveis com as grandes gravadoras e/ou outros agentes do mercado de música, as gravadoras e selos independentes têm desenvolvido sistemas próprios de produção e distribuição e, assim, exercem papel decisivo na desverticalização da cadeia produtiva da música. Segundo De Marchi (2006), controlando sua própria distribuição, as gravadoras independentes podem negociar de forma mais proveitosa seu espaço no mercado de fonogramas, sem depender dos interesses das grandes gravadoras. , porém, surgem a cada dia novos canais que permitem ligar artistas e gravadoras diretamente ao consumidor, através dos meios de entrega eletrônicos.

#### 2.4. As gravadoras e as empresas de agenciamento artístico: os stakeholders deste estudo.

A fim de traçar um panorama do mercado dos principais *stakeholders* objeto deste estudo (gravadoras e empresas de agenciamento artístico), sugere-se uma divisão com base nas associações e entidades que representam os grupos de interesses desta indústria.

O mercado das gravadoras pode ser dividido de acordo com o porte e, por conseqüência, de acordo com os associados às duas entidades mais representativas do setor: as afiliadas à ABPD (Associação Brasileira dos Produtores de Discos) e as afiliadas à ABMI (Associação Brasileira da Música Independente).

Filiadas à ABPD estão as grandes companhias com atuação multinacional conhecidas como *majors*. São quatro as *majors* filiadas à ABPD: EMI, Sony, Warner e Universal. Além das *majors*, a ABPD ainda tem entre seus dez associados, duas empresas ligadas a grupos de mídia e comunicação: a nacional Som Livre e a multinacional Walt Disney Records. As outras quatro companhias afiliadas à ABPD são: MK Music, Music Brokers, Paulinas e Record Produções e Gravações. Com exceção da Music Brokers, as outras três gravadoras são especializadas em música gospel. A ABPD é afiliada à IFPI (International Federation of the Phonographic Industry), entidade que agrega cerca de 1.400 gravadoras em 76 países.

Nakano (2010) destaca a importância do cenário independente no processo de desconcentração e desverticalização da indústria nacional. No Brasil, este cenário está representando pela ABMI que reúne 112 associados, entre os 200 pequenos e médios selos/gravadoras existentes no país. A ABMI é a maior associação de gravadoras independentes do país.

É importante salientar que todos os dados relativos ao faturamento e às vendas desta indústria no Brasil são fornecidos pela ABPD, não representando, portanto, a totalidade do volume de negócios gerado pelo setor por não contemplar o mercado fonográfico independente. Da mesma forma, em escala global, os dados fornecidos pela IFPI são fornecidos apenas pelas entidades nas quais as *majors* estão associadas.

Já o mercado das empresas de agenciamento artístico no Brasil é representado pela ABEART (Associação Brasileira dos Empresários Artísticos). A ABEART é uma entidade de classe que apenas admite novos sócios indicados por sócios efetivos. Segundo a ABEART, apenas empresários artísticos poderão ser admitidos como sócios. A própria entidade define o conceito de empresário artístico: “entende-se por empresário artístico a atividade de agenciar e representar artistas através da comercialização de shows e da negociação de suas atividades”. Utilizando mesma taxonomia do mercado fonográfico, este estudo entende por

empresa de agenciamento artístico (EAA), as empresas que têm a mesma atividade fim que a definição da ABEART para empresários artísticos. Sem exceção, estas EAA são geridas por empresários artísticos e existem para dar suporte e estrutura comercial à atividade, quando o volume de negócios é maior do que apenas uma pessoa física (empresário artístico) seria capaz de gerir. Na lista de associados, a maioria deles são gestores de EAAs. Essa mesma configuração se aplica à EAA fonte de dados primários deste estudo: o gestor da empresa pesquisada é filiado à ABEART e representa sua empresa junto à associação.

### 2.5. Os intermediadores / integradores de conteúdo.

De Marchi, Abornoz e Herschmann (2011) argumentam que vem se definindo no Brasil o mercado digital de música onde surgem os agentes intermediários que oferecem conteúdos musicais em distintos formatos, suportes e sob diferentes condições de comercialização. Segundo os autores esses novos *stakeholders* se posicionam em diferentes espaços no interior de uma cadeia produtiva com sucessivos elos. O lugar que ocupa cada empresa nesse processo depende, em larga medida, dos recursos econômicos e institucionais que possui. Assim, algumas companhias conseguem desenvolver um trabalho de mediação entre artistas e gravadoras multinacionais ou nacionais com empresas de telecomunicações, portais de internet e consumidores finais (intermediação complexa), enquanto outras se limitam a oferecer conteúdos produzidos por músicos locais diretamente a seu público final (intermediação simples).

Ainda segundo De Marchi, Abornoz e Herschmann (2011), essas novas empresas intermediadoras e integradoras de conteúdo são os agentes que inovam e exploram o entorno digital, apontando caminhos a serem experimentados por toda a indústria fonográfica. Os autores reforçam que, como a gravação sonora não é função das empresas intermediadoras e integradoras, estas podem concentrar-se nos serviços de distribuição e venda de conteúdos, inovando constantemente em busca da ampliação de mercados. Neste sentido, as empresas intermediadoras e integradoras de conteúdo podem desenvolver estratégias de inserção no mercado fonográfico digital considerando tanto as características do público brasileiro quanto as possibilidades comunicacionais e econômicas da internet.

### 2.6. A música digital.

De acordo com Castro (2008), o uso da tecnologia digital se popularizou na indústria fonográfica como forma de aprimorar o som gravado em estúdio e também como elemento constituinte da própria linguagem musical, dando início ao que a autora chama de “desmaterialização da música”. Castro (2007) parte da constatação de que quase toda a música é distribuída hoje em formato digital. A tecnologia do CD (compact disc), que se tornou dominante nos anos 1980 e 90, quase tornando extinto o disco de vinil e as fitas cassete, hoje convive com arquivos de áudio transmitidos diretamente via Internet. Esses arquivos de dados digitalizados são estocados e reproduzidos sem a necessidade do meio físico, “desmaterializados” então, em computadores, dispositivos portáteis de reprodução e armazenamento virtual de dados, conhecido por *cloud computing*. Para Castro (2007), o formato MP3 de compactação de arquivos de áudio digital foi o grande responsável por esta transformação que estamos percebendo nos modos de distribuição e consumo de música, especialmente aquela dirigida aos jovens urbanos. Arquivos compactados em formato MP3 ocupam aproximadamente 1/12 do espaço de disco que os arquivos não compactados ocupariam o que facilita enormemente a sua transmissão e armazenamento.

Além dos computadores, tablets e dispositivos moveis específicos para reprodução de músicas, como os MP3 Players, Castro (2007) aponta os novos telefones celulares como aparelhos que permitiram a convergência das mídias.



Para Castro (2007) é cada vez mais relevante as parcerias formadas entre empresas de desenvolvimento de tecnologia móvel e representantes da indústria de fonográfica, desenvolvendo produtos com conteúdo integrado, ou seja, músicas, fotos e aplicativos específicos de um artista ou outro produto cultural são “embarcados” em celulares e se tornam parte do produto oferecido pelas companhias telefônicas. Diversos lançamentos na área de música, como *videoclips* e shows de artistas e bandas de sucesso, já são transmitidos com exclusividade para telefones celulares, ou em estratégias que conjugam o lançamento não apenas em pontos de venda mais tradicionais e canais de TV, mas também em lojas virtuais e operadoras de telefones celulares. Ainda segundo Castro (2007), nos telefones celulares, a música é utilizada também como substituto aos toques tradicionais de chamada (*ringtones*). Se modelos mais simples ofereciam apenas a opção de toques de chamada em formato MIDI (*Music Instrument Digital Interface*), hoje já se utilizam seqüências curtas do próprio fonograma (*tru-tone*) como toque de chamada ou como toque de espera (*ringback*), nova “mania” dentre os adeptos da música pelo celular. Castro (2007) coloca também que, muitas vezes, o lançamento de uma versão reduzida da canção para toque de celular, simultaneamente ao lançamento do CD ou DVD de determinado artista que contém aquela canção, pode ser parte de uma estratégia promocional.

### 2.7. Core business.

Para Zook (2007), existe uma grande dificuldade para as empresas no sentido de identificar corretamente o total potencial de seu *core business*, ou mesmo de realizar modificações neste *core business* quando necessárias. O autor defende que a definição do *core business* de uma empresa não dura eternamente e deve ser eventualmente atualizada.

A correta definição e manutenção do *core business* de uma empresa pode, inclusive, garantir o sucesso desta companhia em mercados adjacentes, a partir da repetição de uma fórmula previsível e repetida consistentemente em cada movimento de conquista de novos mercados. Um dos principais elementos desta fórmula é exatamente a regra de nunca colocar o *core business* da empresa em risco e, no caso de serem necessárias adaptações, mudar apenas uma variável de cada vez (ZOOK; ALLEN, 2003).

Entretanto, a definição do *core business* para um mercado em desenvolvimento pode ser mais complexa. Para Prahalad (1995), a própria natureza da competição entre empresas está mudando, não estando mais focada apenas em *market share* e lucratividade de produtos em mercados já existentes. Este autor percebe que em novas indústrias ocorrem três fases de competitividade: na primeira fase, as empresas competem por ideias, com novos conceitos de produtos e tecnologias. Nesta primeira fase, é importante que as empresas possam identificar as tendências e oportunidades que estão se criando. Já na segunda fase, é importante que as empresas criem uma cadeia de parceiros que permitam a criação de um padrão (*standard*), que seja superior aos demais padrões que possam emergir no mercado. Na terceira fase, evolui-se para a já conhecida competição por *market share* e lucratividade de produtos já consolidados

Percebe-se atualmente a evolução e adaptação do *core business* do mercado fonográfico, objeto de estudo deste artigo. Anderson (2006, p.1) identificou “um modelo econômico totalmente novo para as indústrias de entretenimento e de mídia e que está apenas começando a mostrar o seu poder”. O mesmo autor complementa ainda “que a emergente economia do entretenimento digital será radicalmente diferente do atual mercado de massa” (p. 1).

### 2.8. Vantagem competitiva

Conceitua-se como vantagem competitiva a capacidade de uma empresa atender às necessidades dos consumidores de forma mais adequada do que a concorrência. É importante ainda que o consumidor-alvo seja capaz de perceber os diferenciais da empresa em relação aos seus concorrentes, e valorizar estes diferenciais (FERRELL; HARTLINE, 2009). Quando os concorrentes atuais ou novos entrantes não são capazes de imitar ou superar a vantagem competitiva proposta por uma empresa, esta é considerada uma vantagem competitiva sustentável (KLUYVER; PEARCE II, 2010). A Figura 1 apresenta o ciclo de vantagem competitiva.

Porter (1996) acredita que a boa definição do *core business*, assim como a coerência das definições estratégicas em torno de seu *core business*, garantem vantagem competitiva sustentável para as empresas. Segundo o autor, a vantagem competitiva depende ainda de um posicionamento competitivo único para a empresa e eficiência operacional, entre outros aspectos.

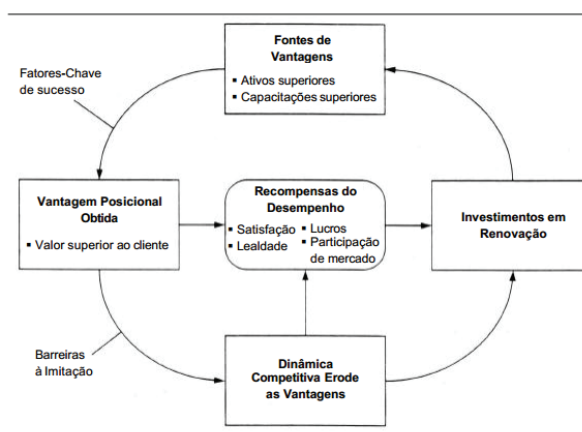


Figura 1 – Ciclo de Vantagem Competitiva

Fonte: DAY (1999, p. 65)

Desenvolver vantagem competitiva e definir parâmetros estratégicos em indústrias que estão passando por mudanças tecnológicas revolucionárias (como é o caso do mercado musical e fonográfico) é desafiador. Segundo Porter (1996), nesta situação existe alto grau de incerteza sobre as necessidades dos consumidores, os produtos e serviços que melhor atenderão estas necessidades, bem como a melhor configuração de atividades para entregar estes produtos e serviços. A imitação e a convergência estratégica, nestes mercados emergentes, pode destruir o lucro obtido inicialmente. Neste caso, é importante desenvolver de forma pioneira um posicionamento competitivo único e diferenciado.

### 3. Método

Este artigo utilizou como estratégia metodológica a pesquisa exploratória, de caráter qualitativo. Inicialmente, antes de partir para a pesquisa de campo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para definir os estudos acadêmicos já realizados neste setor, bem como a teoria que embasa este artigo sob a ótica do *core business* e da vantagem competitiva. Os principais estudos realizados no setor fonográfico brasileiro e utilizados como referências para este artigo foram os de Nakano (2010), Castro (2008), Viveiro e Nakano (2008), De Marchi (2006) e Silva (2001).

A seguir, foram realizadas duas etapas da pesquisa: na primeira etapa foram utilizados dados secundários de diferentes fontes consideradas idôneas e confiáveis. Estes dados foram

consolidados e organizados, e estão apresentados em diversas partes deste artigo, como a introdução, a descrição da cadeia produtiva musical no Brasil e o tópico que apresenta o mercado da música digital.

Na segunda etapa da pesquisa foi realizada uma entrevista em profundidade com um especialista do mercado musical e fonográfico. A entrevista foi realizada com um dos sócios-proprietários da maior EAA do Rio Grande do Sul, a única empresa gaúcha filiada à ABEART. Com quase 20 anos de experiência no mercado fonográfico, o especialista entrevistado já foi empresário artístico dos principais nomes da cena pop, rock, reggae e sertaneja do estado, já lançou dezenas de produtos fonográficos (entre CDs, DVDs e Blu-Rays) e sob a sua coordenação, a EAA já comercializou e produziu milhares de shows por todo o Brasil e exterior. Atualmente sob sua gestão está uma equipe de 15 pessoas e três artistas de expressão nacional, todos eles com produtos fonográficos em catálogo de *majors*.

Para realização desta entrevista em profundidade, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro semi-estruturado de questões, formuladas com base no referencial teórico e dados secundários anteriormente pesquisados. A entrevista foi realizada pessoalmente em 12 de janeiro de 2012, com duração aproximada de 50 minutos, tendo sido gravada e posteriormente transcrita. Como técnica de análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo.

O confronto dos dados da pesquisa bibliográfica, pesquisa de dados secundários e entrevista com especialista do mercado fonográfico permitiu ao autor desenvolver uma proposta de modelo explicativo sobre a atual cadeia produtiva do mercado fonográfico brasileiro, identificando a mudança de *core business* de dois relevantes *stakeholders* deste mercado: as gravadoras e as EAAs – Empresas de Agenciamento Artístico.

#### 4. Apresentação dos resultados

A cadeia de produção musical linear proposta por Nakano (2010) sofre uma profunda reorganização com a alteração do *core business* das gravadoras e das EAAs devido, principalmente, à entrada de novos *stakeholders* (caso das empresas integradoras de conteúdo digital) e à ampliação do *core business* e conseqüente aumento de importância de *stakeholders* já existentes, que começam a oferecer novos serviços, ocupando espaços vazios deixados pelas gravadoras e, com isso, desverticalizando e reorganizando toda a cadeia. Utilizando a base teórica deste estudo e as informações obtidas junto ao entrevistado, foi possível construir e propor dois modelos que representam o cenário anterior e o cenário atual das mudanças na cadeia produtiva e a conseqüente alteração no *core business* dos dois principais *stakeholders* da indústria fonográfica em diferentes momentos.

Ao ser questionado sobre de que maneira o novo paradigma do mercado fonográfico impactou no *core business* das gravadoras e das EAAs, o entrevistado inicia fazendo uma contextualização histórica e dividindo as mudanças de paradigma do mercado fonográfico em três momentos. O primeiro momento abrange desde meados dos anos noventa quando o entrevistado começou a atuar nesta indústria, até o início dos anos 2000. O segundo momento pontuado pelo entrevistado, compreende o período entre início dos anos 2000 até 2005. O terceiro e último momento, segundo o entrevistado teve início por volta de 2005 e vem até os dias de hoje.

O entrevistado aponta, em consonância com Nakano (2010), Viveiro e Nakano (2008), De Marchi (2006) e Silva (2001) que as mudanças mais significativas na cadeia de produção musical começaram a ocorrer com a chegada da música digital, a redução dos custos de produção (gravação, fixação e replicação) e o surgimento de selos independentes. Neste primeiro momento apontado pelo entrevistado, entre o início dos anos 1990 e início dos anos 2000, o mercado fonográfico estava muito aquecido.

Sobre a atuação das gravadoras na cadeia de produção musical, o entrevistado dá subsídios para a construção de um modelo inicial que represente o cenário anterior, no qual as gravadoras e as EAAs tinham papéis bem definidos na cadeia de produção musical.

A Figura 2 é a representação gráfica do modelo proposto pelo autor para identificar com era a cadeia de produção musical até meados de 2005 e qual a extensão do *core business* dos dois *stakeholders* objetos deste estudo. No modelo do cenário anterior proposto para explicar a cadeia de produção musical (Figura 2), são três os principais *stakeholders* relevantes: as gravadoras e as EAAs e as editoras. Durante o período representado por este cenário, a atividade da edição musical era realizada quase que exclusivamente por empresas que tinham na edição a sua atividade fim ou eram uma unidade de negócios de uma *major*, mas, de qualquer forma, o que é importante destacar, é que a atividade de edição não fazia parte das atividades da cadeia de produção de gravadoras e das EAAs.

O modelo do cenário anterior proposto (Figura 2) é uma variação dos modelos encontrados na bibliografia, pois considera uma maior atuação das EAAs e representa a configuração da indústria até por volta de 2005, período em que, segundo o entrevistado, o mercado fonográfico sofre uma espécie de inflexão e profundas mudanças começam a acontecer na cadeia de produção da indústria fonográfica, impactando diretamente no *core business* das gravadoras e EAAs. Os dados secundários obtidos juntos a ABPD reforçam a percepção do entrevistado quanto ao período apontado: a partir de 2005, o faturamento das gravadoras caiu drasticamente em uma velocidade ainda maior que nos anos anteriores.

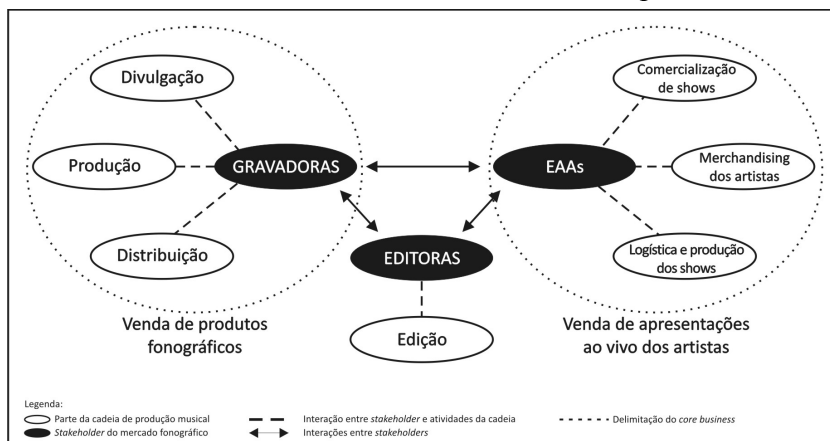


Figura 2 – Modelo do cenário anterior para a cadeia de produção musical

Fonte: elaborado pelo autor

O entrevistado aponta que no período intermediário, entre 2000 e 2005, apesar do crescimento da pirataria e na queda do faturamento, as gravadoras tiveram uma “sobrevida” porque, apesar do crescente aumento na venda de DVDs, esse formato não substituiu o CD. Segundo o entrevistado, neste período o “DVD passou a ser o carro-chefe do mercado fonográfico”. Complementando, o entrevistado acredita que a partir de 2005 a venda de DVD também perdeu forças devido à tecnologia, à pirataria e às mudanças comportamentais.

Com o fim dessa “sobrevida” proporcionada pelo DVD, o mercado fonográfico começou um rápido processo de retração que vem até os dias de hoje, chamado pelo entrevistado de “quebra do mercado fonográfico”. Neste novo cenário, as gravadoras enxugaram muito seu quadro de pessoal, em alguns casos, segundo o entrevistado, reduzindo em até 60%. O entrevistado cita três grandes mudanças recentes que estão influenciando fortemente a cadeia de produção musical e o *core business* das gravadoras e das EAAs: a distribuição, a divulgação e a produção.

Ainda segundo o entrevistado, a primeira grande mudança recente de paradigma foi na distribuição. Com quadro pessoal reduzido, as gravadoras não têm mais condições de

comercializar e distribuir com a competência e capilarização que faziam antes e, com isso, começam a terceirizar a distribuição. Dessa forma, ganha força na cadeia de produção musical um novo *stakeholder* que ocupa parte do espaço deixado pelas gravadoras: as distribuidoras.

A segunda mudança de paradigma, está na divulgação. Antes uma etapa da cadeia produtiva exercida com exclusividade pelas gravadoras, hoje, com menos verba para investir e com menos recursos humanos em seus quadros funcionais, essa etapa da cadeia está sendo amplamente absorvida pelas EAAs. Absorver esta etapa da cadeia ocasionou, segundo o entrevistado, um grande impacto na composição de custos das EAAs:

A terceira mudança de paradigma indicada pelo entrevistado está na produção. Em uma primeira fase, a tecnologia derrubou os custos de produção e isso possibilitou o surgimento de inúmeros selos e gravadoras independentes. Porém, mesmo assim, até por volta de 2005 – quando inicia a terceira e atual fase do mercado fonográfico segundo o especialista entrevistado – fazia parte das atribuições das gravadoras, especialmente as *majors*, bancar os custos de produção de um produto fonográfico. O entrevistado diz existir hoje o que ele chamou de “formato híbrido”, que é quando os custos de produção do produto fonográfico (especialmente gravação) são divididos entre a gravadora e o artista, representado pela EAA.

Com base nesta reorganização da cadeia de produção musical, foi desenvolvido pelo autor um novo modelo que representa a cadeia produtiva do mercado fonográfico nos dias de hoje, reorganizando as funções das etapas da cadeia entre *stakeholders*, apresentando os novos *stakeholders* deste mercado e identificando em quais etapas atuam. O modelo representado na Figura 3 propõe também uma nova configuração para o *core business* das gravadoras e das EAAs.

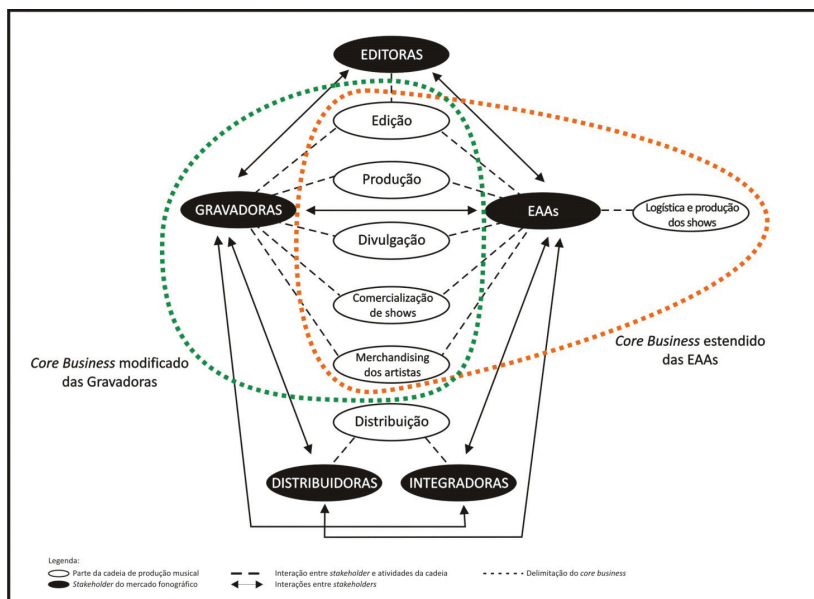


Figura 3 – Modelo do cenário atual da cadeia de produção musical

Fonte: elaborado pelo autor

Dois novos *stakeholders* surgem no modelo proposto para o cenário atual: as distribuidoras e as integradoras de conteúdo. As distribuidoras estão ampliando seu *core business* para ocupar o espaço deixado pelas gravadoras. Há aquelas empresas que nasceram como distribuidoras e hoje estão atuando em outras frentes, como, por exemplo, a Unimar, que também é gravadora sob o selo Unimar Music. Também há aquelas empresas que não tinham a distribuição como atividade fim e incorporaram mais essa função dentro da cadeia, como, por exemplo, a Microservice que, além da produção (replicação) do produto fonográfico, já oferece os serviços de comercialização e distribuição dos produtos fonográficos em suporte físico. As empresas integradoras de conteúdo são responsáveis por



distribuir o produto fonográfico junto aos canais digitais de distribuição, muitas vezes eliminando intermediários.

Além de novos *stakeholders*, algumas atividades que fazem parte da cadeia produtiva da música, foram reorganizadas, pois, neste novo modelo, são exercidas ao mesmo tempo, porém, em diferentes graus de intensidade por mais de um *stakeholder*. A edição no modelo inicial (Figura 2) era uma atividade exercida exclusivamente pelas editoras. No novo modelo proposto (Figura 3), a edição dos fonogramas pode ser realizada pelas editoras, pelas gravadoras ou ainda pelas EAAs, pois, as duas últimas, em muitos casos, ampliaram seu *core business*, tornando-se também editoras.

Seja para atuar como editora ou para ter autonomia e produzir (replicar) os próprios produtos fonográficos, muitas EAAs estão se tornando também selos. A motivação é a mesma das gravadoras: obter ganhos sobre outras etapas da cadeia produtiva. Do outro lado da cadeia produtiva da música, as gravadoras também estão buscando outras formas de aumentar o faturamento, ampliando o seu *core business* e atuando sobre outras etapas da cadeia.

Essa reorganização da cadeia está expressa na Figura 3. As atividades de comercialização dos shows e o merchandising dos artistas faziam parte apenas do *core business* das EAAs e, no novo modelo proposto, essas atividades fazem parte do *core business* dos dois *stakeholders* objetos deste estudo. Segundo o entrevistado, os novos contratos firmados entre os artistas e as *majors* já preveem um repasse em torno de 10% sobre a comercialização dos shows para as gravadoras.

O especialista entrevistado destaca ainda que todas essas relações ainda não estão muito bem definidas e cada atividade da cadeia tende ora mais para as gravadoras, ora mais para as EAAs, dependendo da situação, da negociação e quem são os *stakeholders* envolvidos.

## 5. Considerações Finais

Este artigo apresenta uma análise e a proposta de um modelo para compreensão da atual cadeia produtiva do mercado fonográfico brasileiro, situando o *core business* de dois dos principais *stakeholders* deste mercado: as gravadoras e as EAAs – empresas de agenciamento artístico. Para isso foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os estudos realizados neste setor, que aliado à pesquisa de dados secundários e entrevista em profundidade com especialista do mercado fonográfico, permitiram a construção e proposição do modelo. A revisão de literatura realizada contemplou os temas cadeia produtiva do mercado fonográfico brasileiro, música digital, vantagem competitiva e *core business*.

Conclui-se que o mercado fonográfico brasileiro está em plena evolução e que o processo de reorganização da sua cadeia produtiva ainda não está totalmente consolidado. Desta forma, destaca-se que o modelo proposto do cenário atual (Figura 3) ainda pode sofrer mutações conforme se desenvolvem as diferentes nuances que permeiam a estratégia competitiva das empresas envolvidas. Todas essas relações ainda não estão muito bem definidas e as atividades da cadeia que são comuns entre as gravadoras e as EAAs (edição, produção, divulgação, comercialização de shows e merchandising) tendem ora mais para as gravadoras, ora mais para as EAAs, dependendo da situação, da negociação e quem são os *stakeholders* envolvidos

Prahalad (1995) propõe as três fases da competitividade. O mercado fonográfico já passou pela primeira fase proposta por Prahalad (1995), pois, nos últimos anos, o mercado demonstra estar consciente dos novos desafios e novos paradigmas, como a pirataria e a convergência digital e está buscando alternativas. Nesse sentido, o mercado fonográfico encontra-se na segunda fase proposta por Prahalad (1995), quando as empresas estão criando

e definido sua cadeia de parceiros que permitam a criação de um padrão superior aos demais padrões que possam emergir no mercado. Ainda há um longo caminho de definição e consolidação da cadeia de produção musical, para este mercado atingir a terceira fase proposta por Prahalad (1995) e retomar a lucratividade e a competição por *market share* em produtos consolidados.

O modelo proposto para o cenário atual (Figura 3), em comparação com o modelo do cenário anterior (Figura 2), sugere que o *core business* das EAAs se estendeu, assumindo funções da cadeia produtiva que não faziam parte do seu *core business* original. Por outro lado, o *core business* das gravadoras se modificou, pois perdeu atividade de distribuição para integrar atividades compartilhadas que não eram originalmente suas (comercialização de shows e merchadising dos artistas) e compartilhar outras que eram apenas suas como produção e divulgação.

Ainda que se tenha percebido uma migração do *core business* e das funções tanto das gravadoras quanto das EAAs, ainda há lacunas a serem preenchidas na cadeia produtiva do mercado fonográfico, permitindo novas mudanças e arranjos produtivos. Seguindo-se o proposto por Zook (2007), acredita-se que as fontes de lucratividade ainda não estão bem definidas. Para o autor, esta é uma das situações que podem levar à necessidade de modificação do *core business* de uma empresa.

Da mesma forma, Porter (1996) aponta que a vantagem competitiva em mercados que passam por mudanças tecnológicas revolucionárias é de difícil obtenção, devido principalmente à imitação e convergência estratégica, o que por certo deverá acontecer no mercado fonográfico nacional. Considerando-se o ciclo de vantagem competitiva proposto por Day (1999), pode-se dizer que ainda estão sendo desenvolvidas as “capacitações superiores” que determinarão os *players* com vantagem competitiva sustentável.

Como sugestão de estudos futuros, sugere-se primeiramente uma pesquisa de cunho quantitativo que possa mensurar através de técnicas estatísticas a intensidade das interações entre *stakeholders* e a intensidade entre as atividades da cadeia que são executadas por mais de um *stakeholder* (como divulgação e produção, por exemplo). Também sugere-se a realização de estudos de cunho exploratório sobre a distribuição, tanto de suportes físicos quanto digitais, possibilitando conhecer mais a fundo este que é um dos elementos do composto de marketing que sofreu amplas modificações no mercado fonográfico.

## 6. Referências

ANDERSON, Chris. A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

CASTRO, Griselda Granjeiro da Silva. Música, Juventude e Tecnologia: novas práticas de consumo na cibercultura. Comunicação e conflitos urbanos, n. 14, 1º semestre de 2007.

Disponível em < [http://www.logos.uerj.br/PDFS/26/04\\_GISELA%20\\_CASTRO.pdf](http://www.logos.uerj.br/PDFS/26/04_GISELA%20_CASTRO.pdf) > Acesso em 25/01/2012.

\_\_\_\_\_. Web music: produção e consumo de música na cibercultura. Comunicação, Mídia e Consumo, Brasil, v. 1, n. 2, 2008. Disponível em <http://revistas.univerciencia.org/index.php/comunicacaomidiaeconsumo/article/view/5212/4841>. Acessado em 25/02/2012.

DAY, G.; REIBSTEIN, D. A Dinâmica da Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999

DE MARCHI, L. Indústria fonográfica e a Nova Produção Independente: o futuro da música brasileira?. Comunicação, Mídia e Consumo, Brasil, v. 3, n. 7, 2008. Disponível em

<<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comunicacaomidiaeconsumo/article/view/5200/4828>>. Acesso em 29/01/2012.

\_\_\_\_\_. Indústria fonográfica e a Nova Produção Independente: o futuro da música brasileira? Revista Comunicação, Mídia e Consumo. São Paulo, vol. 3, n. 7, p. 167-182, jul. 2006.

Disponível em <

<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comunicacaomidiaeconsumo/article/view/5200/4828>>. Acesso em 25/01/2012.

\_\_\_\_\_; ALBORNOZ, Luis Afonso; Herschmann, Micael. Novos negócios fonográficos no Brasil e a intermediação no mercado digital de música. Revista Famecos – Mídia, Cultura e Tecnologia. Porto Alegre, vol. 18, n. 1, p. 279-291, jan/abr 2011. Disponível em <

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/8814/6178>> Acesso em 25/01/2012.

Digital Music Report 2012. Disponível em

<<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2012.pdf>>. Acesso em 12/01/2012.

Digital Music Report 2011. Disponível em

<<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2011.pdf>> . Acesso em 12/01/2012.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NAKANO, Davi. A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. Gest. Prod. São Carlos, vol. 17, n. 3, p. 627-638, 2010. Disponível em <

<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n3/15.pdf>> Acesso em 15/02/2012.

PORTER, Michael. What is Strategy? Harvard Business Review, v. 74, p. 61-78, Nov-Dec 1996.

PRAHALAD, C.K. Weak signals versus strong paradigms. Journal of Marketing Research, vol. XXXII, August 1995, pp. iii-vi.

SILVA, E.D Origem e desenvolvimento da indústria fonográfica brasileira. Anais do 24. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Campo Grande/MS, setembro 2001 [cd-rom]. São Paulo, Intercom/Portcom: Intercom, 2001. Disponível em <

<http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/handle/1904/4609>> Acesso em 15/02/2012.

VIVEIRO, Felipe Tadeu Neto; NAKANO, Davi Noboru. Cadeia de produção da indústria fonográfica e as gravadoras independentes. XXVIII Encontro Nacional de engenharia de Produção, Rio de Janeiro / RJ, outubro 2008 [ cd-rom]. Rio de Janeiro: Enegep, 2008.

Disponível em <

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_WIC\\_075\\_533\\_11376.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_WIC_075_533_11376.pdf)> Acesso em 15/02/2012.

ZOOK, Chris. Finding your next core business. Harvard Business Review, v. 85, p. 66-75, Apr 2007.

\_\_\_\_\_; ALLEN, James. Growth outside the core. Harvard Business Review, v. 81, p. 66-73, Dec 2003.

<sup>i</sup> Disponível em [http://www.abpd.org.br/estatisticas\\_mercado\\_brasil.asp](http://www.abpd.org.br/estatisticas_mercado_brasil.asp) . Acesso em 12/02/2012

<sup>ii</sup> Disponível em [http://www.ifpi.org/content/section\\_news/20100428.html](http://www.ifpi.org/content/section_news/20100428.html) . Acesso em 12/02/2012

<sup>iii</sup> Disponível em <http://www.ifpi.org/content/library/dmr2011.pdf> . Acesso em 12/02/2012

<sup>iv</sup> Disponível em <http://www.exposhowbusiness.com.br/site/?p=107> . Acesso em 12/02/2012