



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL PARENTE NOGUEIRA

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS – ESTUDO DA RECONFIGURAÇÃO
DO SETOR DE MÚSICA NO BRASIL**

FORTALEZA

2013

DANIEL PARENTE NOGUEIRA

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS – ESTUDO DA RECONFIGURAÇÃO
DO SETOR DE MÚSICA NO BRASIL**

Dissertação apresentada à coordenação do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Paulo César de Sousa Batista, Ph.D.

FORTALEZA

2013

Ficha catalográfica

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Titulo do Trabalho: Respostas estratégicas – estudo da reconfiguração do setor de música no Brasil

Autor: Daniel Parente Nogueira

Defesa em:

Conceito obtido:

Nota obtida:

Banca Examinadora:

Prof. Paulo César de Sousa Batista, Ph.D
Orientador / Presidente

Profª. Drª. Jane Mary Gondim de Souza
Membro

Profª. Drª. Lydia Maria Pinto Brito
Membro

DEDICATÓRIA

À minha mãe Isolda
por o todo seu amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo. A todos aqueles que me ajudaram a chegar até aqui, em especial minha mãe, Isolda, e meu pai, Airton. De modo mais que especial, à minha namorada, Ailane, por tudo o que edificamos juntos até aqui, e a sua família por me receber entre eles. Minha família, especialmente minha avó e meus primos e primas queridos. O primo companheiro de guerra nessa vida acadêmica, Karlos Marques. Aos irmãos e amigos da vida toda - Bruno, Arthur, Thiago, Rafael e Delma. Aos amigos especiais Ivson e Sarah. À fantástica doutora Kelly Diniz. Tutty, Polly, July e Nick, por fazerem nossas vidas mais felizes. Obra Lumen e todos da Kyrios Dei. Ao professor George Alexandre, Juliana Saraiva e todos da Duetos Escola de Música. Ivan e Andria Busic e todos do Dr. Sin e do estúdio Sonata 84. A João Henrique, pela ajuda neste trabalho e amizade. A Pedro Breckenfeld, Thaís Ellery e Alex Alexandre, pelo suporte nas horas difíceis. Aos músicos entrevistados que, com seu conhecimento e disponibilidade, tornaram possível a realização deste trabalho e o enriqueceram de modo ímpar. Aos amigos que deixaram muitas saudades nestes dois últimos anos: Aninha; Emmanuel; Tia Maria; Vô Padrinho; Barão; Polly; Raquel; Tio Heraldo, Ricardo Nagata e Andreza. De forma especial aos professores doutores Roberto Pinto; Tereza Barros; Roberta Manuela Barros; Daniel Pinheiro; Fátima Ney; Lydia Brito; Jane Mary; Carlos Velazquez; Vianney Mesquita; e, principalmente, ao meu orientador, professor doutor Paulo César Batista.

RESUMO

O presente trabalho contempla um estudo referente à reconfiguração do setor de música decorrente do impacto da inovação tecnológica nos campos da produção e distribuição musical, bem como nos hábitos de consumo de música da sociedade. Tendo em conta a descrição desse cenário, este trabalho trata ainda das estratégias de resposta dos atores e empresas do setor de música em relação a essas mudanças. Sendo a natureza dessa reconfiguração e seus desdobramentos os objetos desta investigação, esta foi realizada sob o prisma das teorias da estratégia e das novas ideias a respeito das economias criativas. O objetivo geral desta pesquisa é a identificação das estratégias adotadas por músicos e empresas do segmento de música, em resposta às mudanças do ambiente de negócios. Os objetivos específicos da dissertação podem, portanto, ser descritos como: identificar as mudanças ocorridas nos hábitos de consumo de música; descrever as tecnologias de gravação e os procedimentos de distribuição introduzidos no setor; identificar as transformações que promoveram a reconfiguração desse segmento de atividades; e identificar as respostas dos agentes econômicos do segmento às mudanças identificadas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva, embora traços de uma investigação exploratória lhe possam ser atribuídos, em decorrência da escassa literatura empírica existente no Brasil, no campo das indústrias criativas e, em particular, no segmento da música. Quanto aos dados e à análise adotada, a pesquisa é de natureza qualitativa. A coleta dos dados foi realizada a partir dos relatórios da Associação Brasileira de Discos - ABPD, publicados no período de 2003 a 2011, e da entrevista com especialistas, músicos e empresários do segmento, escolhidos intencionalmente devido ao seu conhecimento sobre o assunto. A análise dos resultados das entrevistas foi feita com os recursos da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2010), com o auxílio do software Atlas TI. Em síntese, as conclusões extraídas deste trabalho mostram que o impacto da inovação tecnológica no setor de música resultou em um cenário turbulento, a partir do qual empresas e profissionais do setor passaram a utilizar, no intuito de permanecerem ativos no mercado, estratégias de resposta à mudança como diversificação de atividades, venda de produtos online e gravação em *homestudios*, dentre outras.

Palavras-chave: Economia criativa, reconfiguração do setor, setor musical, estratégias de resposta

ABSTRACT

This work describes a regarding study about the reconfiguration of the music industry due to the impact of technological innovation in the fields of music production and distribution, as well as in music consumption habits of society. From this premise, this work also deals with the response strategies of the actors and companies in the music industry in relation to these changes. As the nature of this reconfiguration and its consequences objects of this investigation, this will take place through the prism of strategy theories, entrepreneurship and new ideas about the creative economies. The objective of this research is the identification of the strategies adopted by musicians and music companies in the segment, in response to changing business environment. The specific objectives of the dissertation can therefore be described as: i) identify the changes in music consumption habits, ii) describe the recording technologies and procedures introduced in the distribution sector, iii) identify the changes that have promoted reconfiguration of this segment of activity, and iv) identify the responses of economic agents to changes identified. This work is a descriptive study, therefore, conclusively, although traces of an exploratory research may be assigned, due to the scarce existing empirical literature in Brazil, in the field of creative industries and, in particular in the segment of music. Due to these factors, the data analysis to be adopted and the research is qualitative in nature. The method of data collection was performed from the reports of the Associação Brasileira do Produtores de Discos - ABPD published between 2003 to 2011 and interviews with experts, musicians and business segment, interviews with experts, musicians and business segment, intentionally selected because of their knowledge on the subject, following the guidelines and methods of work of Richardson (1999) for both the interviews and for the development of the survey instrument, which is a semi structured interview guide. The results of the interviews will be done with the resources of the technique of content analysis (BARDIN, 2010). In summary, the conclusions drawn from this study show that the impact of technological innovation resulted in a turbulent scenario for the music industry, companies and industry professionals started to use response strategies as diversification, selling products online and recording songs at homestudios.

Key words: Creative economies, reconfiguration, response strategies

Sumário

| | |
|--|------------|
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES | 10 |
| INTRODUÇÃO | 11 |
| 1 INDÚSTRIAS CRIATIVAS: CONCEITO, EVOLUÇÃO E PROPRIEDADES ESPECÍFICAS | 15 |
| 1.1 MUDANÇAS E RECONFIGURAÇÃO DO SETOR DE MÚSICA NO BRASIL | 20 |
| 1.2 A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E O PROFISSIONAL DO SETOR DE MÚSICA | 22 |
| 1.3 A CAUDA LONGA, O MERCADO DE NICHOS E O EMPREENDEDORISMO NO SETOR DE MÚSICA..... | 26 |
| 2 ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS..... | 31 |
| 2.1. ANÁLISE DE TEORIAS SELECIONADAS SOBRE A MUDANÇA AMBIENTAL..... | 31 |
| 2.2. O ENQUADRAMENTO DAS MUDANÇAS DO SETOR | 34 |
| 3 METODOLOGIA | 37 |
| 3.1 QUANTO À NATUREZA DA PESQUISA..... | 37 |
| 3.2 LOCALIZAÇÃO DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS | 38 |
| 3.3 MÉTODOS, INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS | 40 |
| 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE E SISTEMAS UTILIZADOS..... | 43 |
| 3.4.1 <i>O Atlas.ti como ferramenta de análise qualitativa</i> | <i>46</i> |
| 4 INDÚSTRIA FONOGRAFICA NO BRASIL: CONTEXTUALIZAÇÃO | 50 |
| 4.1 INDÚSTRIA FONOGRAFICA E INDÚSTRIA CULTURAL | 50 |
| 4.2 EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA FONOGRAFICA NO BRASIL | 52 |
| 5 RESULTADOS..... | 55 |
| 5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA EM FONTES DOCUMENTAIS | 55 |
| 5.1.1 <i>Primeiro momento – 1999/2004 – oscilação nas vendas</i> | <i>61</i> |
| 5.1.2 <i>Segundo momento – 2005/2007 – maior retração no Brasil e no mundo .</i> | <i>64</i> |
| 5.1.3 <i>Terceiro momento – 2008/2011 – estabilidade, diversificação e expansão digital.....</i> | <i>70</i> |
| 5.1.4 <i>Análise geral das vendas e fatos do mercado fonográfico brasileiro.....</i> | <i>77</i> |
| 5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA: ENTREVISTAS..... | 78 |
| 5.2.1 <i>Caracterização dos respondentes.....</i> | <i>78</i> |
| 5.2.2 <i>Percepção das mudanças.....</i> | <i>82</i> |
| 5.2.3 <i>Fator humano como diferencial.....</i> | <i>88</i> |
| 5.2.4 <i>Estratégias de resposta.....</i> | <i>90</i> |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 94 |
| REFERÊNCIAS..... | 100 |
| APÊNDICES | 106 |
| APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS..... | 106 |

Lista de Ilustrações

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Beatles gravando no Studio B - Abbey Road..... | 23 |
| Figura 2 - Sala de técnica Abbey Road Studios | 24 |
| Figura 3 - Homestudio..... | 24 |
| Figura 4 - Homestudio..... | 25 |
| Figura 5 - A Cauda Longa | 28 |
| Figura 6 – Vendas de mídias físicas no Brasil - 1999/2011..... | 57 |
| Figura 7 – Vendas de mídias físicas e música em formato digital no Brasil - 1999/2011 | 59 |
| Quadro 1 - Principais elementos constitutivos do Atlas.ti..... | 48 |
| Quadro 2 – Caracterização dos respondentes | 80 |
| Quadro 3 – Percepção das mudanças | 87 |
| Quadro 4 – Principais aspectos positivos e negativos..... | 87 |
| Quadro 5 – Fator humano como diferencial | 89 |
| Quadro 6 - Estratégias de resposta..... | 91 |
| Tabela 1 – Vendas de mídias físicas no Brasil - 1999/2011 - Ano base: 1999..... | 56 |
| Tabela 2 – Venda de música em formato digital no Brasil - 2007/2011 - Ano Base: 2006 | 58 |
| Tabela 3 – Venda de CDs de música no Brasil - 1999/2011 - Ano Base: 1999 | 60 |
| Tabela 4 – Venda de mídia audiovisual (DVD, VHS e Blu-Ray) de música no Brasil - 1999/2011 - Ano Base: 1999..... | 61 |

Introdução

Em geral, toda nova tecnologia ao ser descoberta ou criada é difundida e a ela passa a ter acesso quase imediato a camada mais abastada da sociedade. Posteriormente, e na medida em que outras empresas a produzem ou adotam, a custo cada vez mais baixo, os benefícios da inovação chegam aos segmentos menos favorecidos da sociedade (PUTERMAN, 1994).

O surgimento das inovações e de novas tecnologias e seus *outputs*, novos processos e produtos, foi descrito por Schumpeter (1982) como a destruição criativa, e, segundo esse autor, contribui para o desenvolvimento das economias, a desde o florescimento de um ou mais setores.

Mais recentemente, e em termos muito parecidos com os descritos por Schumpeter (1982), o segmento da música é reconfigurado em escala mundial, pelo surgimento de novas tecnologias de gravação e de reprodução de áudio. O desenvolvimento desse segmento começou com o invento do fonógrafo, no séc. XIX. Nos fins da centúria, ocorreu a difusão da tecnologia em decorrência do desenvolvimento de modelos mais populares e do aumento das gravações de música, transformando essa atividade em uma forma popular de lazer (PUTERMAN, 1994).

A evolução das tecnologias de gravação e reprodução - juntamente com o crescimento de um sistema industrial capitalista e de uma sociedade de consumo no Brasil - resultou na instalação de uma indústria cujo produto principal era o fonograma, inicialmente com discos de cera, depois vinil, fitas k7, CD e DVD (VICENTE, 2006). Nesse modelo industrial, a empresa central era a gravadora, responsável pelo registro e distribuição das músicas dos artistas que contratava.

Em meados da década de 1990, o advento da Internet como rede de relações internacionais trouxe para a sociedade mundial uma rápida mudança nos seus hábitos de consumo, produção e distribuição de música. Somado a esse fator, o desenvolvimento das tecnologias de gravação de música fez com que artistas, músicos, locutores e entusiastas da música tivessem a possibilidade de montar um

pequeno estúdio com capacidade de realizar uma produção profissional e alcançar um nicho de mercado com o seu trabalho (BONADIO, 2003). Com o advento dessas tecnologias, a indústria fonográfica passou a apresentar uma concorrência mais dinâmica, complexa e adversa, representada por queda de vendas, aumento da pirataria e da produção independente e por outros fatores, que, no conjunto, desestruturaram o sistema empresarial e econômico tradicional.

Em razão de todas essas transformações, surgiu a necessidade de adaptação por parte dos profissionais e das empresas que ainda quisessem permanecer no setor (DEMARCHI, 2004).

Pelas mudanças observadas, pode-se inferir que o setor passa por uma reconfiguração, cuja natureza e seus desdobramentos são os objetos desta investigação, realizada sob o prisma da teoria da estratégia, do empreendedorismo e das novas ideias a respeito das indústrias criativas.

A questão que orientou a investigação foi: qual a percepção dos atores do setor de música em relação às estratégias adotadas pelo segmento como forma de adaptação às mudanças ambientais e setoriais?

Como consequência dessa pergunta, o objetivo geral desta pesquisa é a identificação das estratégias adotadas por músicos e empresas do segmento de música, em resposta às mudanças do ambiente de negócios.

Os objetivos específicos da dissertação podem, portanto, ser descritos como: identificar as mudanças ocorridas nos hábitos de consumo de música; descrever as tecnologias de gravação e os procedimentos da distribuição introduzidos no setor; identificar as transformações que promoveram a reconfiguração desse segmento de atividades; e identificar as respostas dos agentes econômicos do segmento às mudanças identificadas.

Em virtude desses elementos formadores na natureza da pesquisa, esta é de natureza qualitativa, embora traços de uma investigação exploratória lhe possam

ser atribuídos em decorrência da escassa literatura empírica existente no Brasil, no campo das indústrias criativas e, em particular, no segmento da música.

De acordo com Merriam (1998), pesquisa qualitativa é aquela em que o pesquisador busca descobrir e entender o significado de um fenômeno, um processo ou a perspectiva das pessoas envolvidas.

Além disso, quanto aos dados e à análise a ser adotada, esta pesquisa é de natureza qualitativa. O método de coleta dos dados é a análise dos relatórios da Associação Brasileira de Discos – ABPD, publicados no período de 2003 a 2011, e a realização de entrevistas com especialistas, músicos e empresários do segmento, escolhidos intencionalmente em virtude do seu conhecimento sobre o assunto, seguindo as orientações e métodos de trabalho de Richardson (1999). A análise dos resultados das entrevistas será feita com os recursos da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2010).

A estrutura do trabalho está dividida em sete partes, incluindo esta introdução e as conclusões. O primeiro capítulo trata das concepções teóricas sobre as indústrias criativas, com destaque para especificidades do segmento musical, além de delinear casos de artistas que, na tentativa de se adaptar às mudanças do setor, se tornaram empreendedores, criando e passando a gerenciar novos negócios, principalmente no ramo das gravações. O segundo capítulo é referente aos aspectos da teoria do campo das estratégias, relevantes para a compreensão das questões investigadas.

O terceiro capítulo apresenta e fundamenta os métodos e técnicas de pesquisa social adotados, incluindo o roteiro de entrevista utilizado. O quarto capítulo exhibe um breve histórico do desenvolvimento da indústria fonográfica no Brasil, seguido da análise das transformações da estrutura empresarial do setor como decorrência das mudanças no consumo e nos modos e tecnologias de produção e distribuição da música.

Por fim, com suporte na análise das fontes documentais e na percepção dos atores produtivos entrevistados, estão as considerações finais, limitações e

recomendações para a realização de novos estudos. O trabalho é finalizado pelas referências, classificando os autores e as obras que serviram de suporte teórico e empírico ao ensaio.

Essa análise foi feita com base no resultado da pesquisa empírica realizada, do exame das fontes documentais e da percepção dos agentes do setor colhidas na entrevista.

1 Indústrias Criativas: Conceito, Evolução e Propriedades Específicas

A expressão indústria criativa surgiu na Austrália, no começo da década de 1990, caracterizando-se como uma expansão do conceito de indústria cultural e ganhando maior impulso de desenvolvimento na Inglaterra (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). Foi oficialmente adotado, em 1998, no *Creative Industries Mapping Document*, publicado pelo *Department for Culture, Media and Sport* do Reino Unido, com o objetivo de mapear as áreas criativas que se destacavam na economia britânica (FIRJAN, 2008).

No referido documento, o termo englobava as atividades que tinham origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial de riqueza e criação de emprego mediante a geração e exploração da propriedade intelectual. O documento abrangia 13 setores, a saber: publicidade, arquitetura, arte e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, filmes, *softwares* interativos de entretenimento, música, artes cênicas, editoração, *design* de *software*, TV e rádio (DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT, 1998).

Segundo Segers e Hujigh (2006), a indústria criativa abrange todas as atividades da indústria cultural, mas, principalmente, enfatiza a importância da arte e da cultura na promoção da inovação e do crescimento econômico, permitindo que sejam introduzidos aspectos econômicos nas políticas culturais.

Na compreensão de Batista *et al.* (2006), economia criativa é o conceito mais apropriado para o segmento que engloba as indústrias criativas e as atividades culturais como elementos especiais. Esses autores consideram como principal característica das indústrias criativas a geração de propriedade intelectual, na expectativa de propiciar o desenvolvimento humano associado ao crescimento econômico.

Caves (2000) mostra que, nas indústrias criativas, existe uma ignorância dos produtores em relação ao gosto dos consumidores e destes com relação ao

produto. Somente depois que o produto é finalizado e disponibilizado ao consumidor, é possível revelar se há ou não satisfação por parte deste em relação ao produto.

O surgimento das indústrias criativas está relacionado às mudanças nos valores sociais e culturais ocorridas no final do século XX, processo denominado virada cultural. Esse processo surgiu pela emergência da sociedade do conhecimento, em que ocorria a passagem de uma economia fundamentada no uso intensivo do capital e do trabalho, voltada para a produção em massa, para uma economia de base intelectual, alicerçada nos recursos intelectuais do indivíduo, na sua capacidade de formar redes sociais e trocar conhecimentos (BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

O debate sobre a indústria criativa no Brasil ganhou força com a realização da XI Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento - UNCTAD, em 2004, em São Paulo. Em 2005 foi instalado, em Salvador-BA, o Centro Internacional das Indústrias Criativas e foi instituída, durante a 33ª reunião da Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura, em Paris, a Convenção para a Proteção e Promoção da Diversidade de Expressões Culturais, ratificada em 2007 no Brasil. Essa série de eventos marcou a participação brasileira no debate mundial sobre indústria criativa (MACHADO, 2009).

A Firjan, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, identificou, na Classificação Nacional de Atividades Econômicas, a existência de 185 categorias de atividades econômicas relacionadas à indústria criativa no Brasil.

Essas atividades foram divididas em três grandes grupos, a saber: atividades de núcleo, mais afeitas à definição tradicional de indústria criativa; atividades relacionadas, aquelas de setores de provisão direta ao núcleo de atividades criativas; e atividades de apoio, compreendidas por aquelas dos setores de provisão indireta.

No contexto brasileiro, foram ainda identificadas 12 atividades núcleos: i) expressões culturais (artesanato, festas populares, museus); ii) artes cênicas; iii) artes visuais; iv) música; v) filme e vídeo; vi) TV e rádio; m vii) mercado editorial (edição de livros, jornais, revistas, edição digital); *viii) software* e computação; ix) arquitetura; x) *design*; xi) moda; e xii) publicidade (FIRJAN, 2008).

De acordo com Florida (2005), embora existam oportunidades para o trabalho autônomo na economia criativa, é quando são organizadas em bases empresariais que as atividades que exploram a criatividade humana podem causar maior impacto no desenvolvimento econômico. Segundo o mesmo autor, a atração, a retenção e o desenvolvimento por parte de empresas de profissionais com o perfil adequado para compor uma classe criativa dependem diretamente de três componentes - tecnologia, talento e tolerância.

Essa afirmação é a base do Modelo dos 3Ts de Richard Florida (2005), sendo caracterizado pela existência conjunta de tecnologia, talento e tolerância em localidades que buscam o desenvolvimento socioeconômico sustentável. Esse modelo caracteriza a tecnologia como uma função da concentradora e inovadora de alta tecnologia com a geração de progresso tecnológico e crescimento a longo prazo, constituindo assim o elemento central do modelo. O talento é distribuído homogeneamente na humanidade, porém, a sua utilização produtiva depende do desenvolvimento de condições específicas das regiões e das organizações. Por último, a tolerância é compreendida como a convivência com a diversidade de ideias, culturas, raças e crenças, que proporciona um ambiente favorável ao trabalho de indivíduos criativos.

Na perspectiva de Caves (2000) o conhecimento de alguns fatores específicos das atividades criativas são necessários para a compreensão das propriedades econômicas da Economia Criativa e das relações nela existentes. O primeiro desses fatores é o grau de incerteza na transação de bens simbólicos. Quando um artista é contratado para a realização de um serviço, precisa atribuir um valor ao produto/serviço final, mesmo que a sua realização dependa diretamente de sua criatividade, de valor intangível. Não obstante, não é possível ao artista prever a aceitação que a obra terá por parte do público e/ou do contratante, bem como a

esses também não é possível antecipar o grau de satisfação com o resultado da obra. Essa ausência de informações, por ambas as partes, numa relação comercial de um produto ou de um bem artístico, é uma propriedade denominada por Caves (2000) como *Nobody Knows*. Em decorrência desse fator, as atribuições de valor são baseadas em experiências, atitude que tem grande influência na realização de novos trabalhos.

No setor de música, em parte para reduzir essa incerteza, os artistas são direcionados pela gravadora a trabalhar em fórmulas de composição que já tenham produzido sucessos anteriormente. Em consequência, os artistas reclamam da falta de liberdade para criar.

Além desse grau de incerteza nas transações, uma nova dificuldade surge com relação à demanda dos produtos e serviços das indústrias criativas. Por se tratar de um bem simbólico, muitas vezes só pode ser avaliado após sua utilização, adquirindo características de um bem experiencial. Não é possível estimar a demanda e a aceitação deste tipo de bem, de forma que há risco de perda de todo o investimento inicial. Haveria, portanto, uma dificuldade ou impossibilidade de recuperação ou reaproveitamento do custo do esforço criativo aplicado na produção do bem, caracterizando os custos irrecuperáveis ou *sunk costs*, na terminologia de Caves (2000).

Tratando do artista em si, Caves (2000) exprime duas peculiaridades nas indústrias criativas. A primeira trata ainda da questão econômica da produção de um bem simbólico, que leva novamente à dificuldade de atribuição de valor ao produto, se comparado com outros tipos de bens transacionados. Para o artista, sua obra tem grande valor, o que faz com que se apegue a ela, enquanto em outras indústrias o trabalhador vê o produto como um simples resultado do seu esforço e trabalho, pelo qual ele recebe seu salário.

A segunda diz respeito à necessidade do desenvolvimento de habilidades específicas para a realização de atividades criativas. Em alguns setores, como na pintura ou arquitetura, normalmente só um artista se faz necessário, diferentemente dos setores de música e cinema, onde vários profissionais, com habilidades

distintas, são imprescindíveis para a realização de uma obra. A diversidade de aptidões agrupadas de forma pouco organizada, muitas vezes com ligações contratuais fracas, ensejam a propriedade que o autor chama de *Motley Crue*.

Essa propriedade resulta de uma função de produção multiplicativa ou em proporções fixas. Isso significa que a produção do produto final requer, obrigatoriamente, o uso de *inputs* diferentes, com um certo padrão de qualidade ou eficiência, que atuem em cooperação ou combinação. A ausência de um deles produz um resultado nulo, mesmo que quantidades positivas de outros fatores sejam empregadas.

O fator tempo é ainda expresso por Caves (2000), como determinante crucial nos resultados econômicos de produtos e serviços das indústrias criativas. A produção de bens simbólicos, que exigiram grande investimento inicial, podem ensejar graves consequências para os investidores, o artista ou as organizações, caso haja um atraso na sua finalização. Como exemplo, o autor cita o caso de uma produção cinematográfica na qual já tenham sido investidos USD 95 dos USD 100 milhões previstos, e que registre dificuldades para a sua finalização pela indisponibilidade de um fator relevante, como um artista em particular. O retorno do investimento será adiado e, conseqüentemente, sua rentabilidade prejudicada. O mesmo filme, caso sofra algum tipo de adiamento antes que parte significativa dos investimentos seja realizada, não terá sua rentabilidade afetada tão seriamente. Esse efeito decorre do fato que a rentabilidade de qualquer investimento é função do prazo necessário para o seu retorno. Desse modo, enfatiza Caves (2000) a coordenação temporal da produção dos bens criativos é fator essencial de sucesso, caracterizando uma propriedade que denomina de “*time flies property*”.

Além dessa, outra peculiaridade relacionada ao tempo é referente à durabilidade dos bens. Por não possuírem, geralmente, qualquer forma de prazo de validade, existe uma relação direta entre a longevidade dos produtos e um fluxo durável das rendas. Um exemplo disso, no setor de música, são os novos álbuns que dividem o espaço no catálogo com álbuns antigos. Tanto existe a competitividade entre esses dois tipos de produto, como ambos geram renda aos

criadores e/ou detentores dos direitos, bem como para as empresas investidoras, por um longo período.

1.1 Mudanças e reconfiguração do setor de música no Brasil

Dentre as atividades criativas, a música se notabiliza pelo impacto das tecnologias dos processos de produção e distribuição, produzindo transformações nas características desse segmento, que representam novos desafios para os agentes produtivos, sejam gravadoras ou produtores individuais.

Com efeito, a ânsia na constante busca da novidade e da diferenciação, que é intrínseca ao comportamento da maioria dos artistas, precisa se ajustar à obtenção de satisfação por parte do público, e, por consequência, à preocupação dos produtores, especialmente os integrantes das gravadoras, quanto ao direcionamento dos produtos por caminhos previamente testados (NOGUEIRA, 2008).

A Internet é provavelmente a tecnologia que mais provocou mudanças nas últimas décadas, tornando-se essencial para o cotidiano dos governos, empresas e pessoas no mundo inteiro. No setor objeto da análise deste trabalho, ela também se tornou um fator de grande mudança, por se haver tornado o mais expressivo meio de divulgação e distribuição de música. Qualquer músico pode mostrar o seu trabalho e alcançar com facilidade o seu público consumidor, visto que é possível gravar um disco e distribuí-lo sem a necessidade de uma gravadora para patrocinar esse trabalho. (NOGUEIRA, 2008).

Recentemente, o impacto do uso da Internet se tornou mais visível no Brasil com o chamado efeito de publicidade viral em dois casos emblemáticos: o da estudante Luíza e do cantor Michel Teló. Em uma variação eletrônica da propaganda chamada boca a boca, a publicidade se torna viral quando alcança diversos

usuários, aparentemente de forma aleatória e, num efeito-pirâmide, se espalha por uma localidade em rápida velocidade.¹

Kischinhevsky (2006) aponta ainda a disseminação dos arquivos de compressão de áudio, como o MP3, como um dos fatores que contribuíram diretamente para as facilidades atuais de gravação e distribuição de música. Recomenda o autor, além do mais, a realização de estudos aprofundados sobre o impacto do *download* de arquivos e dos MP3 *players* na compra de discos.

No mundo inteiro essas tecnologias afetam diretamente a forma de produção, distribuição e consumo de música e, por consequência, toda a estrutura da indústria fonográfica e a forma de trabalho dos artistas, levando-os a adotar nova atitude, em alguns casos, representada pela opção ao trabalho independente e não pelo contrato com uma gravadora.

No padrão tradicional da indústria fonográfica, novos artistas geralmente começam procurando trabalhos em clubes, escolas e outros pequenos estabelecimentos, no intuito de se desenvolver até o ponto em que contratam um gerente, conhecido no Brasil como empresário, que se torna o intermediário do artista com a gravadora, além de realizar contatos para eventos, apresentação, entrevistas e outras formas de divulgação.

Um contrato de um artista com uma gravadora confere ao primeiro a obrigação de providenciar a porção criativa do negócio, compondo canções e trabalhando no intuito de completar um número suficiente para um álbum. A gravadora produz e distribui o álbum do artista, e, além de promovê-lo através de

¹ O caso da estudante Luíza ocorreu a partir de um comercial para TV de um prédio residencial na Paraíba, em que o pai da estudante falava sobre o empreendimento. Em um trecho do comercial, o colunista afirma que convidou toda sua família, “menos Luíza que está no Canadá”. O bordão se espalhou pelas redes sociais, meios de comunicação e durante algumas semanas foi um dos assuntos mais comentados em todo o País. No caso do cantor Michel Teló, mais figurativo para este trabalho por se tratar de um músico, seu trabalho alcançou proporções internacionais com uma versão em inglês de sua música “Ai se eu te pego”, que atingiu o número um na Billboard Brasil Hot 100 e ainda a primeira posição na Alemanha, Espanha e Itália.

meios de comunicação, oferece o suporte de propagandas, vídeos e *tours*, encontrando os melhores caminhos para a venda do produto. Pelo seu trabalho, o artista recebe parte dos direitos autorais das composições, que são gerenciados pela gravadora, repassando ao artista o valor percentual acordado no contrato.

A distribuição dos ganhos dos direitos de propriedade é objeto da insatisfação dos artistas, especialmente daqueles em início de carreira. A maior parte dos ganhos fica com a gravadora e apenas uma pequena parte é repassada ao artista, sob o pretexto de haver necessidade de a gravadora ter garantia do investimento feito. A taxa de direitos repassados ao artista é de 11 a 13% para pequenos artistas, de 14 a 16% para artistas de médio porte e de 16% a 20% para grandes artistas (CAVES, 2000).

O investimento da gravadora no trabalho de um artista se dá em todas as etapas do projeto, com uma série de custos que se defrontam com risco. Estima-se que 80% dos álbuns lançados não conseguem sequer cobrir seu custo de produção. A parte dos custos não coberta corresponde a custos não recuperáveis. Dentro desses valores, estão parcialmente os custos fixos, previamente orçados e enquadrados no planejamento da gravadora, que incluem horas de estúdio, promoção, divulgação do trabalho e apresentações em programas de rádio e televisão (CAVES, 2000).

1.2 A inovação tecnológica e o profissional do setor de música

Grandes empresas fabricantes de equipamentos para estúdios de grande porte entraram no mercado dos *homestudios*, como a Roland, famosa fabricante de tecnologias de gravação e instrumentos musicais, que criou outra empresa, a Edirol, só para atender esse novo mercado. A Sony permanece com a política de expansão de produtos e serviços, fabricando equipamentos de gravação de música, tanto para grandes estúdios como para os *homestudios*, além de produtos para o consumo de música, como gravadores de CD-R/DVD-R e aparelhos domésticos e automotivos de consumo de música.

Com suporte nesses dados, é possível observar que a visão negativa de Maynard *et al* (2001) com relação ao futuro dos novos talentos já não é compartilhada por todos os setores. Para os músicos, as mudanças são expressas como favoráveis para uma carreira profissional independente, já que abriram inúmeras novas possibilidades. Para os músicos contratados por gravadoras, a situação não é diferente. Com a possibilidade de ter um *homestudio*, o músico pode utilizar um tempo maior para a pré-produção de seus trabalhos, reduzindo consideravelmente os custos da gravadora (NOGUEIRA, 2008).

Para caracterizar melhor o impacto dessa inovação tecnológica, a Figura 1 mostra uma foto da sala de gravação do estúdio *Abbey Road*, em Londres, onde a banda britânica *The Beatles* gravou discos nas décadas de 60 e 70. Essa sala, ainda hoje utilizada para gravação de orquestras, tem o mesmo tamanho de uma quadra de basquete.



Figura 1 - Beatles gravando no Studio B - Abbey Road

Mostrando ainda a proporção dos estúdios desse tipo, a Figura 2 traz uma foto da antiga sala de técnica do mesmo estúdio, onde, durante uma gravação, trabalham os técnicos e engenheiros de som, além do produtor musical e, em muitos casos, executivos importantes da gravadora. Essa sala continua sendo utilizada nos dias atuais, porém, com equipamentos mais modernos.



Figura 2 - Sala de técnica Abbey Road Studios

Em contrapartida, a evolução da tecnologia de gravação, bem como a redução dos preços e do tamanho dos equipamentos, permitem que um disco inteiro possa ser gravado em *homestudios* como os das fotos nas Figuras 3 e 4.



Figura 3 - Homestudio



Figura 4 - Homestudio

Em razão do já citado advento das tecnologias, que permitem a construção dos *homestudios*, a Internet como meio de comunicação e divulgação, o Mp3 e seus *players*, a sociedade atual vivencia a música de uma forma totalmente diferente dos anos 60 e 70, época áurea da indústria fonográfica no Brasil (VICENTE, 2005).

Seguindo a tendência da redução do tamanho de aparelhos eletrônicos, até mesmo os *homestudios* ficam cada vez menores, proporcionando ao profissional trabalhar quando e onde lhe for conveniente.

Há quinze anos, quando pensava em montar um estúdio, queria abrir um negócio. Nunca me passou pela cabeça que eu teria condições de possuir um estúdio que posso carregar debaixo do braço para gravar quando pinta alguma inspiração. E estamos falando de alta definição. (GAIGHER, 2007. p.38).

O locutor Phil Miler foi ainda mais longe e chegou à configuração que batizou de estúdio de *pochete*, que lhe permite fazer até viagens sem perder nenhum trabalho.

Não contei para ninguém que estava no exterior, os clientes me ligavam no celular ou no número de São Paulo, que atendo por *Skype* ou *iChat*. Me passavam o *briefing*, eu fazia a gravação dentro do guarda-roupa e enviava para eles. (MILER, 2007. p.33)

Além de trabalhos pessoais, a produção híbrida, realizada parte em *homestudio* e outra em grandes estúdios, é cada vez mais utilizada para a produção dos discos e fonogramas em geral. Produtores de programas, como o Fama da Rede Globo de Televisão, utilizam-se deste advento tecnológico para agregar velocidade e qualidade ao todo do trabalho.

“No Fama, as músicas são primeiramente repartidas entre os produtores PH Castanheira, Roger Henri, Hamleto Stamato, Alberto Rosenblit e Nani Palmeira. A partir daí, eles são responsáveis não só pelo arranjo como por toda a produção da faixa” (IZECKSOHN ; DICASTRO, 2008).

É inegável que os *homestudios* causaram uma grande mudança na relação do músico com o seu trabalho e possibilitaram que chegassem ao público artistas que, se dependessem do antigo sistema de trabalho das gravadoras, talvez nunca chegassem a ser ouvidos. Em decorrência do advento das novas tecnologias, qualquer artista tem a possibilidade de produzir seu trabalho e chegar até o seu público. Enquanto antes tudo isso dependia exclusivamente das gravadoras, hoje depende do empenho e da competência do artista.

Efetivamente, o estudo do profissional e de suas estratégias de resposta à mudança se torna relevante à medida que, mediante a Teoria da Cauda Longa, o pequeno produtor, profissional ou amador, de diversas áreas distintas, passa a fazer parte das estatísticas de produção, crescimento e venda.

1.3 A cauda longa, o mercado de nichos e o empreendedorismo no setor de música

Todas as mudanças ocorrentes na estrutura de produção e consumo de música não podem ser caracterizadas como um fenômeno isolado e exclusivo da indústria fonográfica. O mercado como um todo passa por modificações, em diferentes instâncias, em consequência do advento de tecnologias que mudam os hábitos de consumo das sociedades.

Como observado anteriormente, na estrutura tradicional da indústria fonográfica, as gravadoras eram o centro de toda a produção de música, cabendo ao público receber os produtos dessas e consumi-los. A partir do momento em que

foi possível ao artista produzir o próprio trabalho, de forma independente, o público passou a ter novas opções de produtos musicais, de artistas diferentes daqueles que as gravadoras lançavam.

Na primeira década do século XXI, a inovação tecnológica permitiu que as pessoas tivessem acesso direto a novas possibilidades de produção e distribuição de sua arte, bem como da maioria dos produtos e serviços encontrados no mercado. “Se a indústria do entretenimento no século XX baseava-se em *hits*, a do século XXI se concentrará com a mesma intensidade em *nichos*”. (ANDERSON, 2006, p.15).

Assim, na perspectiva de Anderson (2006), o mercado de massa, onde todos consumiam os produtos ofertados pelas grandes indústrias - televisão, música, cinema e livros, dentre muitos outros - está dando lugar a um mercado de nicho, onde o produto de maior valor é aquele que interessa ao consumidor e, em muitos casos, é produzido por outros consumidores. “A consequência de tudo isso é que estamos deixando de ser apenas consumidores passivos para passar a atuar como produtores ativos”. (ANDERSON, 2006, p.82).

Nessa nova situação, cada grupo de produtores (as grandes empresas, os independentes e os amadores) passa a ocupar espaços distintos, porém, todos tendo possibilidades de levar seu produto ao seu público.

Anderson (2006) criou e utilizou o termo Cauda Longa, *Long Tail* no original em inglês, para definir essas mudanças nos sistemas industriais. O autor tomou como base os gráficos de estatísticas de vendas de música *online*, onde, como nas lojas físicas, a curva de vendas despenca logo após passar pela lista dos mais vendidos, formando a chamada cauda dos títulos menos procurados. A diferença é que, com a possibilidade quase ilimitada de armazenamento dos sistemas virtuais, mesmo os títulos que na estrutura tradicional seriam considerados fracassos de venda, têm relevância como produto de consumo.

O gráfico da Cauda Longa, demonstrado na Figura 2, mostra a curva formada pela análise das vendas de fonogramas, exibindo no lado esquerdo os *hits*, com alta vendagem, e, no lado direito, a cauda dos fonogramas de baixa saída,

irrelevantes ou inexistentes para a estrutura tradicional das indústrias, mas com participação ativa no sistema de mercado que se estrutura.



Figura 5 - A Cauda Longa

Fonte: Anderson (2006).

Walter Longo classifica todas estas mudanças dentro de um só fenômeno sociológico que afeta todo o mercado e a sociedade.

Estamos vivendo um *tesarac*, palavra criada pelo escritor Shel Silverstein para descrever uma espécie de dobra na história, um momento em que se destroem os paradigmas – sociais, culturais, econômicos – e colocam-se outros no lugar. Enquanto o *tesarac* está ocorrendo, a sociedade mergulha no caos e na confusão, até que uma nova ordem a recomponha. A Renascença e a Revolução Industrial são dois exemplos de *tesaracs* anteriores. (LONGO, 2008, p.21).

Essa visão de quebra de paradigmas e estabelecimento de novos reforça a Teoria da Cauda Longa, demonstrando que uma nova estrutura de mercado está se formando. Dentre outros aspectos, é parte dessa tendência o surgimento de oportunidades aos músicos, aos profissionais ou aos artistas amadores de produzir o seu trabalho e encontrar público, sem a necessidade de ser “encontrado” pela indústria e “estourar nas paradas de sucesso”.

Como se vê, uma estrutura setorial que já foi monolítica, na qual profissionais produziam e amadores consumiam é agora um mercado de duas mãos, no qual qualquer um pode entrar em qualquer campo, a qualquer hora. Isso é apenas um indício das mudanças que podem ser fomentadas pela democratização das ferramentas de produção e distribuição. (ANDERSON, 2006, p.82).

Ante essa nova situação mercadológica, os músicos passam a usar sua criatividade para encontrar maneiras de fazer com que seu trabalho chegue até o público, projetando-o no meio artístico dentro do nicho que pretende alcançar. “A análise do novo produtor independente revela uma postura comercial peculiar: o empreendedorismo”. (DEMARCHI, 2006, p.1)

Um exemplo dessa nova ordem é a banda Velhas Virgens, que usa seu endereço eletrônico como a forma principal para distribuição de seus produtos – discos, camisetas, canecas e outros materiais de promoção - além de disponibilizar vídeos, história da banda e todos os álbuns para serem vistos *online*.

Outro caso é o da banda *Dr. Sin*, que gravou dois álbuns no estúdio instalado na casa do ex-vocalista Michael Vescera e o trabalho mais recente no Estúdio Sonata84, propriedade dos irmãos Andria e Ivan Busic, respectivamente, baixista/vocalista e baterista da banda.

O guitarrista Sérgio Buss também optou por montar seu estúdio em casa, onde gravou seus dois discos *Incarcerated Scream* (1997) e *Liquid Piece of Me* (2006), além de produzir outros artistas e peças de publicidade - *jingles*, *spots*, trilhas e vinhetas.

O produtor musical Rick Bonadio, que descobriu e produziu artistas como Mamonas Assassinas, Charlie Brown Jr., Ultraje a Rigor, Rouge e Br'oz; tem realçado as características do uso dessas novas tecnologias.

Hoje não existe tanta dificuldade em conseguir realizar seu próprio trabalho, em casa você monta um novo estúdio, com computador e um tecladinho. E dá para fazer uma gravação com uma qualidade bem legal. Há dez anos isso era impossível...a tecnologia democratizou essa coisa de 'eu quero ser músico'.(BONADIO, 2003).

Existem ainda exemplos bem recentes, como o da banda O Teatro Mágico que, tendo como principal serviço oferecido o *show* performático da banda, que inclui os integrantes fantasiados de palhaço, além de malabaristas e trapezistas, e oferece gratuitamente suas músicas para *download* em seu endereço virtual.

Atualmente, os discos em versão física podem ser comprados também em lojas e nos *shows* da banda, mesmo existindo a opção gratuita.

Outra iniciativa interessante de ser observada no Brasil é a do tecladista Rodrigo Simão, que sugere em seu endereço eletrônico o *download* consciente. Seu álbum mais recente, intitulado *2012*, está disponível para *download* no endereço sem nenhum custo. Na mesma página encontram-se os números das contas bancárias do músico para que o ouvinte possa fazer um depósito do valor que considerar justo após a audição do álbum (SIMÃO, 2012).

Como se pode observar, existe um grupo de atores do setor de música que, numa tentativa de adaptação às mudanças do mercado, passa a utilizar não somente as novas tecnologias, mas também estratégias diferenciadas para alcançar seu público-alvo. Diante da relevância dessas ações para este trabalho, o próximo capítulo traz um estudo do campo da estratégia, com o intuito de colaborar com a análise das ações dos atores do setor de música.

2 Estratégias de resposta nas indústrias criativas

Em consequência dessa mudança que ocorre no setor de música, e para entender a natureza das respostas dos agentes do setor, se faz relevante um estudo teórico no campo da estratégia, com apoio nos trabalhos de Schumpeter (1982), Ansoff (1983), Ghemawat (2000) e Whittington (2002)

2.1. Análise de Teorias Selecionadas sobre a Mudança Ambiental

De modo mais específico, as contribuições desses autores proporcionam um quadro de referência que favorece melhor entendimento do impacto da nova configuração da indústria fonográfica, bem como a compreensão das possibilidades de respostas estratégicas a essas mudanças, cujo conteúdo e tendências são fortemente influenciados pela inovação tecnológica.

O trabalho de Ansoff (1983) é focado na análise de como as organizações se portam perante situações de mudança ambiental, levando em conta diversos níveis e intensidades de turbulências e respostas.

De Ghemawat (2000), são utilizados também os cenários de negócios em situações de mudanças e turbulências, bem como das estratégias de respostas que podem ser eficientes nesses ambientes. O autor é ainda importante para este trabalho por apresentar o tipo de mentalidade prevalecente nas organizações, que fazem com que essas possam ser propensas ou resistentes a mudanças.

De Whittington (2002), por seu turno, este trabalho utiliza as concepções associadas à abordagem da Teoria Evolucionária, que analisa as mudanças ambientais e as respostas estratégicas numa perspectiva de longo prazo. Essa teoria transporta para o âmbito dos fenômenos econômicos e da gestão a metáfora da evolução biológica, substituindo, em grande medida, a capacidade dos agentes de influírem ativamente nas condições de mercado por uma resposta adaptativa progressiva às mudanças ambientais. De Schumpeter (1982), este ensaio utiliza basicamente as contribuições que demonstram a inovação como força

impulsionadora das mudanças. Esse autor descreve o desenvolvimento econômico como objeto da História Econômica, que, por sua vez, é meramente parte da História Universal, sendo dessa forma impossível explicar a mudança econômica somente pelas condições econômicas prévias. Existe uma “dependência fundamental do aspecto econômico das coisas em relação a tudo mais”. (SCHUMPETER, 1982. p.70).

Partindo dessa premissa, Schumpeter (1982) mostra que as somas de valores necessárias para a aquisição dos meios de produção para novas combinações resultam da inovação bem-sucedida. No fluxo circular não haveria uma fonte de renda tão rica, bem como, essencialmente, haveria menor motivo para se poupar. A inovação é sempre arriscada e até impossível para a maioria dos produtores, mas se um empresário inovador estabelece um negócio por intermédio dessa fonte de fornecimento, e ocorre o barateamento da produção unitária, a obtenção de lucro com origem nessa fonte se torna viável para outros produtores. Sendo assim, a inovação se expressa como a força que impulsiona as mudanças, ensejando novos ambientes, novas situações e necessitando de novas estratégias de negócios em todos os tipos de organização relacionados ao novo cenário.

Em todo tipo de organização, mesmo nas mais estáveis, a mudança é um processo contínuo. Há mudanças, entretanto, que se tornam os principais desvios em relação às anteriormente experimentadas pelo ambiente, podendo consistir em um evento de novo avanço de natureza de forma singular e descontínua ou em uma série de eventos ocorrendo de forma coerente e cumulativa, denominada tendência (ANSOFF, 1983).

A resposta das organizações às mudanças, segundo Ansoff (1983), pode ocorrer segundo dois padrões gerais diferentes. No primeiro, as organizações são resistentes às mudanças, em virtude de uma miopia quanto às oportunidades oferecidas, decorrente da natureza de sua cultura interna. Normalmente, esse tipo de organização não tem nenhum mecanismo para promover a identificação das mudanças ambientais, sendo a mudança reconhecida somente pela via dos resultados de desempenho. Nesses casos, as empresas adotam medidas internas, de caráter defensivo, tais como o congelamento de admissão de pessoal, a

cessação dos programas de desenvolvimento gerencial, cortes nos investimentos de pesquisa e de desenvolvimento. Paradoxalmente, esses cortes ocorrem justamente nas áreas de maior potencial empreendedor das organizações, comprometendo a capacidade de resposta à mudança ambiental. Tendem ainda a, junto com a retração interna, tomar medidas defensivas com vistas a tentar reanimar a demanda externa em declínio, objetivando tornar os produtos e/ou serviços oferecidos pela organização menos dispendiosos e mais atraentes aos consumidores, realizam novas campanhas de publicidade, redução de preços, descontos e novas condições de financiamento. (ANSOFF, 1983).

No segundo caso, num esforço para aproveitar de forma produtiva a mudança ou impedir o seu impacto negativo, as organizações iniciam uma resposta tentando anteceder-las. Essa tentativa de antecipação é limitada, em sua perspectiva, à extrapolação do passado e traz a desvantagem de ser impulsionada por informações imperfeitas, que serão aprimoradas com o passar do tempo.

Nesse caso, a seleção das medidas estratégicas a serem tomadas é compatível com a cultura das organizações, que, tipicamente, possuem aptidões analíticas bem desenvolvidas e não confiam na postura de erro e acerto das organizações resistentes à mudança, menos ainda em suas abordagens de uma etapa de cada vez. Normalmente, examinam diversas opções e as mais promissoras são selecionadas para implementação. Caso os resultados da resposta não produzam resultado satisfatório, a organização vê-se na necessidade de um deslocamento estratégico, ponto no qual “a racionalidade baseada na história se transforma em obstáculo em vez de ajuda à próxima etapa”. (ANSOFF, 1983 p.175).

Com efeito, na reflexão do autor, a segunda medida de uma organização que busca a mudança desencadeia um deslocamento estratégico, diferente da primeira medida baseada na história e na cultura da organização.

Trabalhando a relação entre mudança e estratégia, Ghemawat (2000) mostra dois tipos extremos de cenários de negócios e os tipos de estratégia que podem fazer sentido nesses casos. Em um extremo se mostra um cenário estável e de futuro relativamente seguro, no qual é de se esperar que as organizações bem-

sucedidas trabalhem uma continuidade estratégica, com foco em objetivos específicos que lhes sejam interessantes, na busca de melhoramentos. O autor chama essa mentalidade organizacional de busca de eficiência estática.

No outro extremo, o autor exprime a mentalidade organizacional que optou por chamar de busca da eficiência dinâmica, caracterizada por organizações que pensam continuamente em mudanças na sua estratégia, na reconsideração das condições iniciais e em qual caminho seguir em situações em que há um “cenário turbulento, à beira do caos, no qual o futuro é realmente ambíguo”. (GHEMAWAT, 2000. P. 130).

Ressalta ainda que, opções de estratégias extremas são mais satisfatórias nos dois tipos de cenários, sendo menos eficientes em casos intermediários, nos quais o cenário nem é continuamente estável tampouco caótico, sendo este o cenário que representa a maior parte dos casos.

2.2. O Enquadramento das Mudanças do Setor

O ambiente resultado das mudanças ocorrentes no setor de música pode ser enquadrado no segundo cenário descrito por Ghemawat (2000). Uma tendência que começou a se formar com o advento de novas tecnologias de produção e distribuição musical, seguido de inovação nos aparelhos para consumo de música, cada vez mais portáteis e com maior poder de armazenamento de dados e no uso da internet como meio para distribuição. Esses fatores mudaram o hábito de consumo de música das pessoas, bem como expandiram as possibilidades de produção e divulgação de um trabalho realizado por um artista, resultando em um cenário de incertezas, caótico e de futuro ambíguo, exatamente como o descrito pelo autor.

É também possível enquadrar os atores da indústria fonográfica nos dois tipos de organização descritos por Ansoff (1983). Claramente, a maior parte das grandes gravadoras foi resistente às mudanças, tentando mostrar sempre as dificuldades que as novas tecnologias estavam trazendo, criando formas de bloqueio

de cópias de discos, acusando a pirataria pelas baixas vendas e utilizando-se de artifícios, como a venda de coletâneas e discos com embalagens simplificadas por baixos preços.

Por outro lado, fabricantes de *hardware* e *software* para produção e consumo de música, gravadoras de pequeno porte e selos independentes demonstram-se, em sua maioria, como pertencentes ao segundo tipo expresso por Ansoff (1983), que buscam formas de antecipação e adaptação às mudanças ocorridas no setor; a mostra de novos produtos e serviços, que facilitam todo o processo de consumo de música, desde a sua produção até o ouvinte.

Dentre artistas, produtores musicais e engenheiros de gravação e mixagem, encontram-se casos que podem ser enquadrados nos dois modelos de Ansoff (1983). Casos como o da banda norte-americana *Metallica* e seu processo contra o *Napster*, um dos primeiros *websites* para compartilhamento de música no formato digital Mp3, podem ser considerados representativos de resistentes às mudanças.

Por sua vez, artistas que encontraram novas formas de produzir e divulgar seu trabalho, bem como engenheiros e produtores que começaram a realizar formas de trabalho *online*, podem ser considerados como o tipo que se antecipa às mudanças. É o caso do engenheiro de som brasileiro Fábio Henriques, que oferece em seu endereço eletrônico os serviços de *e-mix* e *e-master*, onde o artista pode gravar seu álbum em qualquer lugar e enviá-lo ao engenheiro, tendo assim uma finalização profissional do seu trabalho (HENRIQUES, 2012). Em 2011, os engenheiros de som do já citado estúdio *Abbey Road*, passaram a oferecer o mesmo serviço (ABBEYROAD, 2012).

É ainda interessante observar casos como o da Sony, que tanto é uma fabricante de produtos para consumo de música, e desenvolve cada vez mais produtos e serviços que a caracterizam como uma organização que busca a antecipação às mudanças, como é proprietária de uma das maiores gravadoras do mundo, conhecida por protagonizar algumas das maiores resistências a mudanças na estrutura da indústria fonográfica, como bloqueio de faixas não autorizadas para

download, desenvolvimentos de dispositivos anticópia e processo a *sites* de compartilhamento de música.

Sendo assim, é importante observar que, além de não haver estratégias prescritivas claramente identificadas, as estratégias de resposta adotadas são facilmente imitadas, ao ponto de terem se transformado em padrões no setor. Apesar disso, as teorias podem apontar riscos, revelar opções e testar suposições (WHITTINGTON, 2002).

3 Metodologia

Este capítulo delinea o percurso metodológico utilizado nesta dissertação.

De acordo com Merriam (1998), para que o pesquisador seja capaz de escolher o *design* de um estudo, faz-se necessária a compreensão dos fundamentos filosóficos do tipo de pesquisa. Sendo assim, este capítulo busca mostrar também os fundamentos que sustentam a seleção dos métodos utilizados neste trabalho.

3.1 Quanto à natureza da pesquisa

Foi feita uma opção pelo método de pesquisa qualitativa. Essa escolha decorre de que o tema deste trabalho salienta a necessidade de observar os sujeitos não em situações isoladas, mas na perspectiva de um contexto social, com um objetivo que busca identificar e analisar mudanças de cunho social e estrutural, nos sentidos econômico e empresarial, que continuam em processo de mudança no exato momento em que o trabalho é realizado, não tendo sido ainda registradas soluções ou indicativos de estabilização no fenômeno de transformação.

A pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”. (RICHARDSON, 1999, P.90). Segundo Merriam (1998), contrastando com a pesquisa quantitativa, que examina uma parte componente de um fenômeno, tornando-se as variáveis do estudo, a pesquisa qualitativa pode revelar como as partes trabalham juntas para formar um todo.

Na intelecção de Triviños (1987), os significados e interpretações dos fenômenos sociais tornam-se relevantes pelo fato de que o comportamento humano tem, muitas vezes, mais significados do que os fatos pelos quais ele se manifesta. Esta afirmação vem justificar a necessidade de descobrir também as características culturais que envolvem os participantes da pesquisa, visto que, por meio delas, se pode chegar a precisar os significados dos aspectos do meio.

A expressão pesquisa qualitativa é como um guarda-chuva que abriga diversas variações, sendo assim necessário para o pesquisador encontrar o tipo adequado de busca para o seu trabalho, o qual pode ainda ser classificado como uma pesquisa qualitativa básica ou genérica, visto que se trata de um estudo que não edifica uma *grounded theory* e também não é um estudo de caso, sendo um trabalho que busca descobrir e entender um fenômeno, um processo e as perspectivas das pessoas nele envolvidas (MERRIAM, 1998). As principais características deste tipo de estudo estão listadas na sequência, de acordo com a discriminação de Merriam (1998):

- i) O estudo qualitativo básico é construído com base em conceitos, modelos e teorias;
- ii) Os dados são coletados através de entrevistas, observações e/ou análise de documentos;
- iii) Os resultados são um *mix* de descrição e análise;
- iv) As análises, geralmente, resultam na identificação de padrões recorrentes;
- v) Nesses estudos a análise não constrói uma teoria substancial como na *grounded theory*, não é um estudo de caso, nem existe sistema ou unidade funcional que circunscreva a investigação.

Por causa dos elementos formadores na natureza da pesquisa, esta pode ser classificada como descritiva, sendo, portanto, conclusiva, embora, como referido anteriormente, em decorrência da escassa literatura empírica no Brasil no campo das indústrias criativas, particularmente, no segmento da música, traços de uma investigação exploratória lhe possam ser atribuídos.

3.2 Localização da pesquisa e definição dos entrevistados

Como indica apropriadamente Richardson (1999), a escolha do local adequado de pesquisa, bem como a familiaridade do pesquisador com os membros do grupo, são aspectos fundamentais da pesquisa qualitativa. Os critérios de confiabilidade da busca qualitativa não devem ser relacionados com os da pesquisa quantitativa, principalmente no que se refere à representatividade dos entrevistados de uma população mais abrangente, visto que o mais importante para a pesquisa qualitativa é a validade das informações coletadas, ou seja, se os dados expressam de forma confiável a visão do entrevistado, com interferência mínima do pesquisador no processo de pesquisa. Sendo assim, o critério de validade que orienta a escolha

do local é a capacidade de obter as autênticas opiniões dos entrevistados e não uma meta de representatividade, de forma que a sugestão para melhor obtenção de resultados é a seleção de um local, que Schofield (1993 *apud* RICHARDSON, 1999) chama de típico ou a realização da pesquisa em mais de um local.

Em decorrência desses fatores, optou-se neste trabalho pela realização da pesquisa em diversos estados brasileiros, a fim de coletar informações que possam representar um panorama do mercado nacional com base nas mudanças no setor de música provocadas pelo impacto da tecnologia. Uma vez, claro, que esta seria a melhor opção para esta pesquisa não cabe neste trabalho um aprofundamento na definição de local típico de Schofield.

Cabe observar, ainda, que a mudança na indústria fonográfica é um fenômeno mundial, como já visto, porém, este trabalho se limita a tentar observar e analisar o mercado nacional.

Definido o local da pesquisa, a seleção dos entrevistados foi realizada com o intuito de formar um painel de especialistas no assunto. Segundo Triviños (1987), neste tipo de pesquisa não é qualquer pessoa que pode ser útil, cabendo ao pesquisador a seleção dos sujeitos adequados para o processo. Haja vista as dificuldades dessa escolha, mais especificamente os possíveis erros de seleção ao trazer um respondente que não corresponda às expectativas e a possibilidade de redução no número de entrevistados no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, geralmente por falta de tempo do possível respondente, o autor sugere quatro condições mínimas que devem ser levadas em consideração na escolha de um bom informante quando se deseja estudar um fenômeno social vinculado ao desenvolvimento de uma comunidade, grupo social ou atividade específica:

- a) Antiguidade na comunidade e envolvimento desde o começo no fenômeno que se quer estudar;
- b) Conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias que têm envolvido o foco em análise;
- c) Disponibilidade adequada de tempo para participar no desenrolar das entrevistas e encontros;
- d) Capacidade para expressar especialmente o essencial do fenômeno e o detalhe vital que enriquece a compreensão do mesmo.

Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram 19 profissionais do setor de música, dentre músicos, produtores, proprietários de estúdios, proprietários de escolas de música, residentes e atuantes em vários estados do Brasil. Os respondentes foram selecionados por conveniência, de forma objetiva e não aleatória, ou seja, as entrevistas foram feitas com profissionais que trazem um enriquecimento para a pesquisa. O número de entrevistados foi determinado pela reincidência de informações obtidas mediante as entrevistas e pela disponibilidade dos entrevistados.

3.3 Métodos, instrumentos e técnicas de coleta de dados

Merriam (1998) explica que a questão-chave da pesquisa qualitativa é entender o fenômeno pela perspectiva dos participantes e não do pesquisador, sendo necessário que este interfira o mínimo possível no discurso do entrevistado para que possa extrair o máximo de informações de suas respostas. Neste tipo de estudo, o próprio pesquisador é caracterizado como o instrumento primário de coleta e análise de dados, visto que ele processa os dados imediatamente e automaticamente no decorrer da entrevista, mesmo sendo necessária uma análise posterior do material gravado e transcrito. O autor salienta ainda características específicas do processo de entrevista:

- a) O pesquisador é responsável pelo contexto;
- b) Pode adaptar técnicas às circunstâncias;
- c) O contexto geral pode ser considerado;
- d) O que se sabe sobre a situação pode ser expandido pela sensibilidade a aspectos não-verbais.

A entrevista é uma técnica importante, que permite o desenvolvimento de uma estreita relação de pessoas, de modo que a informação é transmitida do emissor para o receptor e vice-versa, caracterizando então a lateralidade da comunicação, que pode “variar de uma comunicação plenamente bilateral a uma unilateral. Por definição, a entrevista é uma comunicação bilateral” (RICHARDSON, 1999, pg. 207).

A entrevista guiada é utilizada particularmente para descobrir que aspectos de determinada experiência (exemplo, um filme, uma campanha social, um programa de televisão etc.) produzem mudanças nas pessoas expostas a ela. O pesquisador conhece previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula alguns pontos para tratar na entrevista. As perguntas dependem do entrevistador, e o entrevistado tem a liberdade de expressar-se como ele quiser, guiado pelo entrevistador. (RICHARDSON, 1999, pg. 212).

Tradicionalmente, classificam-se as entrevistas segundo o seu grau de diretividade e, por conseguinte, consoante a 'profundidade' do material recolhido. Entrevistas não estruturadas são mais longas e aprofundadas; entrevistas semidiretivas, também chamadas com plano; com guia; com grelha; focalizadas; ou semiestruturadas, são mais curtas e mais fáceis. Qualquer que seja o caso, as entrevistas devem ser registradas e integralmente transcritas (BARDIN, 2010).

A entrevista, ainda de acordo com Bardin (2010), pressupõe uma fala relativamente espontânea, com um discurso falado, onde o entrevistado manifesta mais ou menos à vontade o que viveu, sentiu e pensou a respeito de um determinado assunto. A subjetividade está presente neste método de investigação e pode levar a algumas distorções de interpretação da realidade investigada. São reconhecidas, no entanto, a riqueza da fala e a sua singularidade. Por este motivo, a análise de conteúdo de entrevistas é uma tarefa deveras delicada, que exige uma perícia dominada por parte do pesquisador.

A entrevista semiestruturada é descrita por Triviños (1987) como aquela que parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e/ou hipóteses relevantes para a pesquisa, além de oferecer amplo campo de interrogativas, visto que novas hipóteses, pressupostos e ideias podem surgir à medida que o pesquisador recebe as respostas do informante. De tal modo, o entrevistado pode seguir espontaneamente sua linha de pensamento e de suas experiências dentro do foco estabelecido pelo pesquisador, a quem também cabe a tarefa de manter o foco da entrevista dentro do conteúdo estudado, redirecionando o respondente, caso este fuja do tema abordado. Esse tipo de pesquisa pode obter resultados verdadeiramente valiosos se o pesquisador tiver amplo domínio do enfoque do estudo, bem como da teoria que orienta seus passos.

As mesmas características de entrevista são encontradas sob denominações diferentes nos trabalhos dos referidos autores. Sendo assim, este ensaio utiliza o conhecimento obtido com suporte no pensamento desses autores, porém, trata desde aqui a técnica selecionada pela denominação de entrevista semiestruturada.

O instrumento de pesquisa adequado para a realização desse tipo de trabalho é o roteiro de entrevista, que pode ser utilizado em pesquisas descritivas com perguntas dirigidas, a fim de obter informações sobre experiências do sujeito (TRIVIÑOS, 1987).

A estruturação do roteiro de entrevistas teve como base elementos extraídos da pesquisa bibliográfica, formando quatro itens, nos quais estão inseridas as perguntas feitas aos entrevistados, a saber: i) caracterização do respondente; ii) percepção das mudanças tecnológicas; iii) impacto e descrição das mudanças sobre o negócio; e iv) impacto nos atores da indústria e estratégia de resposta.

O primeiro fator analisado foi a disposição/interesse dos profissionais especialistas contatados para participar da pesquisa. Dos 55 atores contatados, apenas dois se negaram a participar, tendo como justificativa a agenda cheia. Dos 53 participantes restantes, nove se interessaram em atender prontamente ao convite, inclusive agendando entrevistas para turnos da noite e madrugada. Dentre os 44 restantes, várias datas e horários foram agendados e desmarcados até chegar ao total de mais dez entrevistados. Sendo assim, 34 profissionais contatados se mostraram interessados, mas não puderam ser entrevistados dentro do prazo previsto para a pesquisa de campo e, finalmente, 19 profissionais foram entrevistados com sucesso.

Contando com este quantitativo de respondentes, conforme o que foi utilizado no roteiro de entrevistas semiestruturado adotado na pesquisa de campo, a análise dos dados foi feita em três blocos, obedecendo a seguinte ordem:

- i. Bloco 1 - Caracterização dos respondentes;
- ii. Bloco 2 - Percepção das mudanças (natureza e impacto); e
- iii. Bloco 3 - Estratégias de resposta.

Pelas características da pesquisa e do instrumento utilizado, o tema de interesse de cada bloco pode aparecer em qualquer momento da entrevista, porém, os blocos foram formados a partir de grupos de questões presentes no roteiro de entrevista.

Richardson (1999) reitera a ideia de que, uma vez feita a entrevista, esta deve ser transcrita e analisada pelo pesquisador, sendo a este necessário dedicar ao estudo e análise do material no mínimo o mesmo tempo que foi utilizado no processo de entrevista, imediatamente após sua realização. As entrevistas foram realizadas pessoalmente com os entrevistados residentes em Fortaleza-CE e por telefone ou via *Skype* com os entrevistados de outras localidades, seguindo o referido método de gravação e transcrição.

Para fins de triangulação, além do intuito de observar o panorama atual do mercado fonográfico brasileiro de maneira mais sólida, optou-se também pela realização de uma análise de conteúdo em nove relatórios publicados entre os anos de 2003 e 2011 pela Associação Brasileira dos Produtores de Disco – ABPD. Os relatórios trazem informações sobre o mercado fonográfico no Brasil e no mundo no período de 1999 a 2011 e se mostraram fontes documentais de grande valor para esta pesquisa.

3.4 Técnicas de análise e sistemas utilizados

De acordo com Vergara (2010), teoria e método são interdependentes, entendendo o método como a intervenção do pesquisador, a sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria. Mediante a organização de dados e informações, método e teoria estabelecem uma relação que propicia a ambos uma regeneração mútua, utilizando regras e procedimentos que ajudam a pôr em prática a posição epistemológica do pesquisador.

Tomando como base essa premissa, a técnica de análise dos resultados escolhida para este experimento, tanto para as entrevistas quanto para o estudo das fontes documentais, é a análise de conteúdo. Toda e qualquer técnica se torna válida, adquirindo força e valor, mediante apoio do referencial teórico, e a análise de conteúdo não foge a essa regra. O emprego da análise de conteúdo é recomendado por Triviños (1987) para desvendar as ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios e diretrizes, dentre outros, que não se expressam com clareza à primeira vista.

A obra mais notável sobre a análise de conteúdo é a de Bardin (2010), originalmente *L'analyse de contenu*, publicada em Paris no ano de 1977, na qual os princípios e os conceitos fundamentais, bem como a técnica, foram configurados detalhadamente. A autora define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, salientando que “não se trata de um único instrumento, mas sim de um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (BARDIN, 2010, p. 33). O emprego dessa técnica é recomendada por ela para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências, de forma que qualquer comunicação, ou seja, tudo o que é dito ou escrito, pode ser submetida e decifrada pelas técnicas de análise de conteúdo.

A técnica de análise de conteúdo contém três etapas básicas que devem ser utilizadas para obter sucesso na utilização desta:

- i) A pré-análise;
- ii) A descrição analítica; e
- iii) A interpretação referencial.

A pré-análise trata da organização do material coletado, determinando, com base nas questões de pesquisa e no suporte teórico, quais técnicas de análise serão utilizadas, seja somente a análise de conteúdo ou a associação desta à outra técnica ou método. Nessa etapa, é relevante sistematizar o conjunto dos tipos de comunicações segundo dois critérios: i) a quantidade de pessoas implicadas na

comunicação; e ii) a natureza do código e do suporte da mensagem (BARDIN, 2010).

Neste trabalho, pela natureza do objeto e da pesquisa, foi analisado o conteúdo das respostas de 19 entrevistados, na tentativa de traçar um panorama do mercado musical brasileiro, com base nas teorias que dão suporte ao corpo teórico deste estudo.

Quanto ao código e suporte da mensagem, o mesmo material, ou seja, as respostas dos entrevistados, constitui o código oral, caracterizado pela fala específica dos respondentes, e o código escrito, contido nas transcrições das entrevistas.

Pelo fato de a transcrição ser um documento que permanece registrado, podendo ser lido e analisado sempre que necessário, além de permitir a utilização de *softwares* no auxílio da análise, o material escrito foi o principal código analisado, porém, o código oral também foi observado no exato momento em que as entrevistas ocorreram e na ocasião da realização das transcrições. O exame do código oral também contou com a possibilidade de revisitação, visto que as entrevistas foram gravadas e há também um documento de áudio registrado. O processo de transcrição das entrevistas constituiu o primeiro passo da descrição analítica.

A descrição analítica, segunda fase do método de análise de conteúdo, é caracterizada principalmente pelo tratamento da informação contida na mensagem e deve ser realizada com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2010). A descrição analítica começa já na pré-análise, porém, nesta etapa, o material de documentos é submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos (TRIVIÑOS, 1987).

A descrição analítica tem como procedimentos básicos a codificação, a classificação e a categorização de todos os dados coletados nas entrevistas, de forma que possibilite ao pesquisador avançar na busca de sínteses coincidentes e divergentes de ideias mencionadas pelos entrevistados em relação à teoria, bem

como identificar aquelas que não venham a fazer referência que possam ser atreladas a uma das teorias do estudo (BARDIN, 2010; TRIVIÑOS, 1987). Como mencionado anteriormente, para cumprir esta etapa satisfatoriamente, as entrevistas foram gravadas e transcritas.

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos ao tema que podem ser realizados com amparo no documento ou fala sob análise (BARDIN, 2010). A fase de interpretação referencial se inicia também na etapa de pré-análise, mas, após a descrição analítica, ela assume uma função de aprofundamento na qual a reflexão e a intuição estabelecem, com base nos materiais empíricos, uma relação que permite a análise do conteúdo manifesto nos documentos. Ao pesquisador, contudo, não é possível deter sua atenção exclusivamente a esse conteúdo, de sorte que, este deve “aprofundar sua análise tratando de desvendar o conteúdo latente que eles possuem” (TRIVIÑOS, 1987, p.162). No intuito de aproveitar ao máximo o conteúdo manifesto nos documentos desta pesquisa, ou seja, as respostas dos especialistas entrevistados, será utilizado o *software* Atlas.ti 7 para a análise do código escrito.

3.4.1 O Atlas.ti como ferramenta de análise qualitativa

O *software* Atlas.ti foi desenvolvido originalmente na Universidade Técnica de Berlim, com procedência em um projeto multidisciplinar ocorrido entre os anos de 1989 e 1992, envolvendo profissionais das áreas de Ciências da Computação, Linguísticas, Psicologia e possíveis futuros usuários, no intuito de aumentar as potenciais áreas de aplicação no âmbito da pesquisa qualitativa em Ciências Sociais (BANDEIRA-DE-MELLO et al., 2006).

O objetivo do referido projeto era obter uma ferramenta capaz de apoiar o pesquisador no trabalho de atribuição de significado ao texto, de forma que pudesse ser utilizado no suporte a técnicas qualitativas de pesquisa. Na língua alemã, a sigla Atlas significa *Archive fuer Technik, Lebenswelt und Alltagssprache*, traduzido livremente por Bandeira-de-Mello et al. (2006) como arquivo para tecnologia, o

mundo e a linguagem cotidiana. Já a abreviação *ti* significa *text interpretation*, interpretação de texto.

Cada método de pesquisa qualitativa traz as próprias características e a literatura oferece conjuntos de técnicas apropriadas para cada um deles. De acordo com Bandeira-de-Mello et al. (2006, p.441), no Atlas.ti, quatro princípios guiam os procedimentos de análise pelo pesquisador:

Visualização: gerenciamento da complexidade do processo de análise, mantendo o contato do usuário com os dados;
Integração: a base de dados e todos os elementos construídos na análise são integrados em um único projeto, a unidade hermenêutica;
Casualidade: promove a descoberta e os *insights* casualmente, isto é, sem a busca deliberada por aquilo que foi encontrado;
Exploração: a interação entre os diferentes elementos constitutivos do programa promove descoberta e *insights*.

O projeto original do Atlas.ti foi influenciado pela *grounded theory*, mas o *software* pode ser empregado em diferentes estratégias de pesquisa (MUHR, 1991). De acordo com o autor, o objetivo do *software* não é automatizar a análise, mas desenvolver uma ferramenta que apoie e facilite a interpretação humana.

Códigos, citações, notas de análise e documentos primários podem ser conectados entre si e essas conexões visualizadas nos esquemas gráficos. Códigos conectados somente a citações possuem fundamentação empírica, mas não são abstratos. Códigos que estão conectados a códigos empíricos, mas não de citações, são códigos abstratos, ou de segunda ordem. Uma teoria substantiva com densidade conceitual é formada por conexões ou associações entre códigos abstratos. (BANDEIRA-DE-MELLO et al., 2006).

Os autores descrevem os elementos constitutivos do Atlas.ti, como pode ser visualizado no Quadro 1. A compreensão destes elementos constitutivos se faz necessária para o entendimento dos relatórios produzidos pelo *software*.

| Elementos | Descrição |
|--|---|
| Unidade hermenêutica (<i>Hermeneutic unit</i>) | Reúne todos os dados e os demais elementos. |
| Documentos primários (<i>Primary documents</i>) | São os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo e de checagem. São denominados de Px, onde x é o número de ordem. |
| Citações (<i>Quotes</i>) | Trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código. Sua referência é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas iniciais e finais. |
| Códigos (<i>Codes</i>) | São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos. São indexados pelo nome. Apresentam dois números na referência. O primeiro se refere ao número de citações ligadas a ele; e o segundo, ao número de códigos. Os dois números representam, respectivamente, o grau de fundamentação (<i>groundedness</i>) e o de densidade (<i>density</i>) do código. |
| Notas de análise (<i>Memos</i>) | Descrevem o histórico da interpretação do pesquisador e os resultados das codificações até a elaboração final da teoria. |
| Esquemas (<i>Netview</i>) | São os elementos mais poderosos para exposição da teoria. São representações gráficas das associações entre os códigos (categorias e subcategorias). O tipo das relações entre os códigos é representado por símbolos. |
| Comentário (<i>Comment</i>) | Todos os elementos podem e devem ser comentados, principalmente os códigos, fornecendo informações sobre seu significado. |

Quadro 1 - Principais elementos constitutivos do Atlas.ti

Fonte: Bandeira-de-Mello et al. (2006)

Seguindo os passos descritos por Bandeira-de-Mello *et al* (2006), as entrevistas gravadas e transcritas foram ouvidas e lidas várias vezes antes do início da análise. O passo da integração foi feito mediante a transferência de todas as transcrições para o *software*, formando a unidade hermenêutica desta pesquisa. A casualidade e a exploração ocorreram durante a análise, trazendo à tona tanto respostas buscadas quanto *insights* inesperados.

Sendo esta uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados foi propositalmente direcionada para a extração de informações do conteúdo das entrevistas, sendo este analisado e confrontado com a teoria de suporte, evitando

usar um aporte de quantificação. A utilização do *software* Atlas.ti 7 foi direcionada para encontrar as bases de dados para a análise do discurso, também sendo evitadas suas ferramentas quali-quantitativas.

4 INDÚSTRIA FONOGRAFICA NO BRASIL: CONTEXTUALIZAÇÃO

Este capítulo contém uma análise do desenvolvimento da indústria fonográfica no Brasil e das transformações da estrutura empresarial do setor, como decorrência das mudanças nos padrões de consumo e nos modos e tecnologias de produção e distribuição da música.

4.1 Indústria Fonográfica e Indústria Cultural

A indústria fonográfica compreende o conjunto de empresas especializadas na produção e distribuição de fonogramas, ou seja, produtos de música gravada, em suas mídias mais antigas, como os discos de vinil e as fitas K7, ou nas mais modernas, como o CD e o MP3.

As gravadoras podem ser consideradas como principais empresas integrantes dessa indústria, pois são responsáveis pela descoberta de artistas, gravação dos trabalhos, planejamento e execução da divulgação e da distribuição.

No final dos anos 1880, a criação e a popularização do fonógrafo levaram a sociedade da época a uma forma nova e diferente de consumir música, gerando uma situação de crise para os que viviam dessa arte (PUTERMAN, 1994). De acordo com Benjamin (1990), a nova tecnologia acabava com a aura que envolvia público e músicos em uma apresentação ao vivo, pois deixava de existir o que esse autor chamou de 'o aqui e agora da arte', desvalorizando a obra e tornando-a simplesmente um objeto de consumo.

Além de promover uma nova forma de consumo da música e da desvalorização da obra, essa nova tecnologia trazia consigo uma indústria que selecionava o que seria gravado e reproduzido. Não era mais o público que ia até à orquestra, mas a indústria que levava até ele o produto pronto para ser ouvido, inibindo a possibilidade de conhecimento de uma obra não escolhida para ser gravada e reproduzida. Benjamin (1990) entende que estas mudanças ocorreram naturalmente, em virtude do advento das novas tecnologias e da nova indústria e

que permaneceriam no mercado os grupos que conseguissem se adaptar ao surgente sistema.

A possibilidade de levar a música às grandes massas, de forma reproduzida, e sem as condições anteriores, deixa nas mãos da Indústria a definição do que deve ou não ser consumido. Somado ao poder de formação de opinião da Imprensa e dos meios de comunicação em geral, o produto a ser consumido pela sociedade é selecionado pelas grandes empresas e pelos seus críticos culturais. “Os críticos acabaram alcançando exatamente aquela autoridade que a sua profissão pretensamente já pressupunha”. (ADORNO, 1998. p.9).

Foi dessa forma que, segundo os teóricos da Escola de Frankfurt, Adorno (1998) e Benjamin (1990), a indústria cultural passou a comandar o consumo de uma determinada sociedade, fazendo com que o produto que desejam que fosse consumido se tornasse o objeto do desejo das massas, por mais supérfluo que fosse:

A Indústria Cultural modela os gostos e as preferências das massas, formando suas consciências ao introduzir o desejo de necessidades supérfluas [...] É tão eficaz nessa tarefa que as pessoas não percebem o que ocorre. (STRINATI, 1999. p.70).

Na visão de Puterman (1994), ao industrializar a arte, as organizações empresariais limitam a criatividade e a pretensão de inovar, pois, para a indústria cultural, interessa o produto que seja de fácil acesso e que conquiste rapidamente a massa, definida como uma coletividade monolítica e desumanizada, cuja cabeça e cujos gostos foram formados pelas técnicas industriais de comunicação. Além disso, ao ter as massas suas preferências moldadas pelos interesses da própria indústria, fica fácil a esta explorar ao máximo os produtos que deseja que sejam consumidos.

4.2 Evolução da Indústria Fonográfica no Brasil

Apesar de a indústria fonográfica existir no Brasil desde o início do século XX, a sua consolidação e desenvolvimento financeiro ocorreram nas décadas de 60 e 70, concomitantemente ao crescimento de uma sociedade de consumo no País. Nas décadas anteriores à consolidação, observou-se a contribuição, para o desenvolvimento do segmento, de artistas consagrados, tais como Heitor Villa-Lobos nos anos 20; Noel Rosa e Cartola nos anos 30; Nora Ney e Bill Halley nos anos 40; e Cauby Peixoto e Celly Campello nos anos 50 (VICENTE, 2006).

A partir dos anos 60, quase que invariavelmente, a gravadora abrigava todas as empresas que faziam parte do processo de produção e distribuição do seu produto, possuindo amplos parques industriais, que incluíam estúdios, gráficas, fábricas de discos e duplicadores de K-7 (VICENTE, 2006).

Nesse período, só as gravadoras tinham condições tecnológicas e financeiras de produzir um disco. Com uma política expansiva, de agregação, acolhiam nos seus *casts* muitos artistas, dos mais diversos estilos, com a intenção de alcançar o maior número possível de segmentos de público.

Dessa forma, no sistema empresarial estabelecido pela indústria fonográfica, vigente até o início das mudanças estruturais objeto da investigação, as gravadoras eram responsáveis pela descoberta de mais artistas, pela gravação do seu trabalho, pelo planejamento e pela divulgação e distribuição dos produtos musicais. Além delas, configuravam também a indústria fonográfica as emissoras de rádio e televisão, as agências de comunicação, as produtoras de eventos e um grande número de empresas que trabalhavam diretamente com o consumo de música (VICENTE, 2005).

Na década de 1980, em decorrência da crise econômica que afetou o País, a política expansiva das gravadoras nas décadas anteriores deu lugar a uma estratégia de seletividade de artistas e de segmentação de público consumidor-alvo. As grandes gravadoras passaram a reduzir seus elencos, com foco nos estilos musicais que passaram a ser privilegiados - o *rock*, a música romântica e a música

infantil, esta representada principalmente por grupos formados por crianças, como o Balão Mágico, o Polegar, o Dominó e por apresentadoras de programas infantis, como a Xuxa e a Mara Maravilha (VICENTE, 2005).

No início dos anos 1990, artistas como Tim Maia, Guinga, Belchior e muitos outros só conseguiram gravar investindo capital próprio. Outros artistas foram descobertos por selos independentes e, posteriormente, contratados por grandes gravadoras. A produção independente passou a ser, então, uma colaboradora da indústria ao adquirir a função de prospectar novos talentos e testar sua possibilidade de inclusão no mercado. A produção independente também passou a ter como objetivos atingir uma fatia de mercado que não consumia a música massiva e descobrir novas técnicas de gravação (DEMARCHI, 2004).

Surgiram, então, no Brasil as primeiras iniciativas de produção independente, como o disco 'Feito em Casa' de Antonio Adolfo e, posteriormente, a criação de gravadoras independentes, como a Som da Gente e o projeto Lira Paulistana (VICENTE, 2005). Com essas novas possibilidades de gravação, artistas que não faziam o gênero selecionado pelas gravadoras passaram a poder registrar o seu trabalho.

Contemporaneamente, é possível perceber que, o que parecia ser uma crise para a indústria fonográfica, na década de 1980, resultou em mudanças na forma de gerenciamento, relacionado à distribuição da produção das gravadoras independentes.

De acordo com Vicente (2006), a ausência de uma estrutura profissional que fizesse uso dos recursos de divulgação e comunicação, somada à falta de possibilidades da distribuição e a fatores como a inflação, as constantes mudanças nas regras econômicas e os problemas de fornecimento de matéria-prima dificultaram a expansão das gravadoras independentes, na década de 1980, enfraquecendo-as e causando sua absorção por gravadoras de maior porte. Esse quadro foi descrito por DeMarchi (2004):

Mesmo com as tentativas de criação de associações e empresas de auxílio aos músicos autônomos, a realização dos discos cabia, em grande medida, somente aos artistas. Isto foi central para associar a produção independente à imagem quixotesca do artista herói gravando, embalando e vendendo seus discos em suas apresentações, à margem do mercado musical (DEMARCHI, 2006. p.128).

De posse dessas informações, que serviram como base para nortear o processo de análise, a próxima seção traz a discussão dos resultados desta pesquisa e está dividida em duas partes: a primeira traz a análise de conteúdo realizada utilizando como fonte documental o conjunto de nove relatórios publicados anualmente pela ABPD com informações do mercado fonográfico. A segunda exprime e analisa o conteúdo das entrevistas realizadas com profissionais do setor, entre músicos, produtores, professores, arranjadores e *luthiers*, executadas utilizando um roteiro de entrevistas semiestruturado.

5 RESULTADOS

O presente capítulo apresenta e analisa os resultados da pesquisa dos relatórios anuais publicados pela Associação Brasileira dos Produtores de Discos no período de 2003 a 2011 e das entrevistas realizadas com profissionais do setor de música.

5.1 Discussão dos resultados da pesquisa em fontes documentais

Como observado no decorrer deste trabalho, a redução de tamanho e do preço dos equipamentos de gravação permitiu o desenvolvimento do que se convencionou chamar de *homestudio* ou estúdio caseiro. Ao contrário dos grandes estúdios tradicionais, com salas de gravação amplas o suficiente para a gravação de uma orquestra e salas de técnica repletas de aparelhos analógicos de alto custo, os *homestudios*, instalados em pequenas salas e aparelhados por um computador, como plataforma de trabalho, *softwares* de gravação e instrumentos musicais, tornaram possível gravar músicas com qualidade somente obtida, anteriormente, em grandes estúdios.

Com a popularização dos gravadores de CD que passaram a integrar os computadores pessoais; dos processos de compressão de dados de áudio, com destaque para o MP3; e do crescimento do número de *downloads* de músicas, proporcionado pela expansão das redes de internet, expandiu-se também o que se convencionou chamar de pirataria. Como resultado de todas essas mudanças, a indústria fonográfica passou a registrar uma tendência de vendas decrescentes.

A Associação Brasileira dos Produtores de Discos – ABPD publica anualmente, em seu endereço eletrônico, um relatório de análise do mercado mundial de música, apresentando dados estatísticos de vendas e situação econômica do setor, com uma seção exclusiva para o mercado brasileiro. Reconhecendo tais documentos como valorosa fonte documental para esta pesquisa e no intuito de traçar um panorama referente à venda de música no Brasil nos últimos anos, nesta seção, foram compilados os dados referentes ao mercado

brasileiro contidos nos nove relatórios disponíveis, de 2003 a 2011, contendo dados do período de 1999 a 2011.

A Tabela 1 apresenta os valores reportados pelas maiores companhias fonográficas operantes no país, e compilados pela ABPD, referentes às vendas de mídias físicas – CD; DVD; VHS; e *Blu-Ray* - e a receita gerada por essas vendas no período de 1999 a 2011.

Tabela 1 – Vendas de mídias físicas no Brasil - 1999/2011 - Ano base: 1999

| ANO | Vendas Totais | | Unidades | |
|------|------------------|--------|---------------------|--------|
| | (Milhões de R\$) | Índice | Vendidas em Milhões | Índice |
| 1999 | 814.0 | 100 | 88.0 | 100 |
| 2000 | 891.0 | 109.5 | 94.0 | 106.8 |
| 2001 | 677.0 | 83.2 | 72.0 | 81.8 |
| 2002 | 726.0 | 89.2 | 74.0 | 84.0 |
| 2003 | 601.0 | 73.9 | 56.0 | 63.6 |
| 2004 | 706.0 | 86.7 | 66.0 | 75.0 |
| 2005 | 615.2 | 75.6 | 52.9 | 60.1 |
| 2006 | 454.2 | 55.8 | 37.7 | 42.8 |
| 2007 | 312.5 | 38.4 | 31.3 | 35.6 |
| 2008 | 316.4 | 38.9 | 31.3 | 35.6 |
| 2009 | 315.6 | 38.8 | 25.7 | 29.2 |
| 2010 | 293.0 | 35.9 | 25.2 | 28.6 |
| 2011 | 312.3 | 38.3 | 24.9 | 28.2 |

Fonte: ABPD, 2012a; 2012b; 2012c; 2012d; 2012e; 2012f; 2012g; 2012h; 2012i

Como pode ser observado na Tabela 1, os primeiros anos do século XXI foram caracterizados por uma baixa nas vendas de produtos de música. O discurso da ABPD no referido relatório exhibe alguns fatores como responsáveis pela situação, porém, aponta especificamente para a pirataria e a troca de arquivos não autorizados através da internet como os maiores problemas.

A Figura 6, um gráfico elaborado a partir dos dados da Tabela 1, mostra como foi a curva de vendas no referido período e permite, quando observados junto aos dados e contextualizações dos relatórios, uma análise dos principais fatores e acontecimentos que resultaram nesse comportamento do mercado.

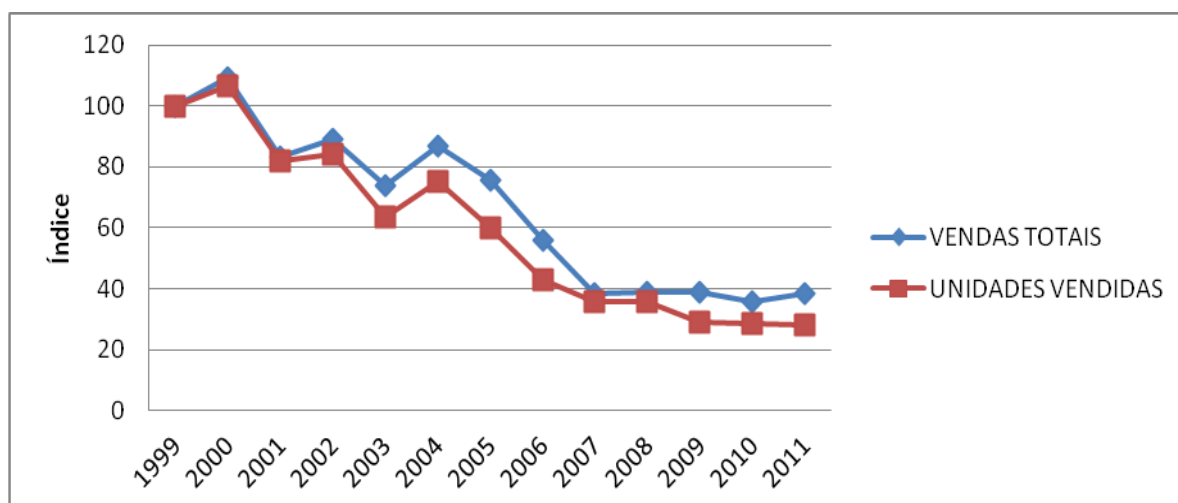


Figura 6 – Vendas de mídias físicas no Brasil - 1999/2011

Fonte: Adaptado de ABPD, 2012a; 2012b; 2012c; 2012d; 2012e; 2012f; 2012g; 2012h; 2012i

A observação das curvas de vendas totais e unidades vendidas permitem que o período 1999/2011 seja dividido em três momentos conforme o comportamento do mercado.

No primeiro momento, entre os anos de 1999 e 2004, a curva de vendas totais se mostra oscilante entre as cifras de R\$900 milhões a R\$600 milhões, tendo como pico o ano 2000. As vendas altas no ano 2000 podem ser atribuídas, de acordo com o relatório de 2003 da ABPD, à inserção do produto DVD no mercado brasileiro.

A maior retração da venda de música em mídias físicas está entre os anos de 2005 e 2007, o segundo momento, em que ambas as curvas mostram somente queda, e de valores consideravelmente altos. A curva de vendas totais é objeto de queda contínua de aproximadamente R\$700 milhões para mais ou menos R\$300 milhões, enquanto a curva de unidades vendidas caiu praticamente pela metade. A postura das grandes companhias do setor durante esse período foi caracterizada principalmente pela indignação inativa, com reclamações referentes à pirataria e à troca de arquivos online, sem qualquer reação de sua parte.

No terceiro momento, com início no ano de 2007, é possível observar uma tendência à estabilização, com a curva de vendas totais se mantendo próxima

da cifra de R\$300 milhões e a curva de unidades vendidas entre 25 milhões e 30 milhões. O ano de 2007 foi marcado por uma mudança de atitude por parte das grandes companhias da indústria fonográfica, caracterizada principalmente pela utilização de estratégias de resposta à crise do setor. A diversificação de atividades e meios de venda de música, o começo da sistematização de venda de música digital e a inserção desse tipo de venda nas estatísticas da ABPD podem ser considerados de grande relevância para essa tendência à estabilização.

Visto que em 2007 houve a inserção da análise das vendas de música em formato digital nos relatórios da APBD, a Tabela 2 foi elaborada com os dados de vendas digitais, publicados pela ABPD, entre os anos de 2007 e 2011. Por tratar da venda de arquivos digitais, os relatórios não trazem dados referentes às unidades vendidas, somente à receita propiciada por essas vendas.

Tabela 2 – Venda de música em formato digital no Brasil - 2007/2011 - Ano Base: 2006

| ANO | Vendas Totais (Milhões de R\$) | Índice |
|------------|---|---------------|
| 2006 | 8.5 | 100 |
| 2007 | 24.3 | 285.8 |
| 2008 | 43.5 | 511.7 |
| 2009 | 42.8 | 503.5 |
| 2010 | 54.0 | 635.2 |
| 2011 | 61.0 | 717.6 |

Fonte: ABPD, 2012e; 2012f; 2012g; 2012h; 2012i

Quando esses dados são adicionados ao gráfico de vendas de mídias físicas contido na Figura 6, pode-se observar que a venda de música em formato digital mostra uma curva de vendas sempre ascendente, começando rendendo menos de R\$10 milhões e quase alcançando a cifra de R\$70 milhões em 2011. Apesar de não conseguir alcançar os valores de vendas do primeiro momento, a venda de música em formato digital foi uma estratégia que, notadamente, contribuiu para a tendência de estabilização das vendas de mídias físicas, como pode ser visto na Figura 7.

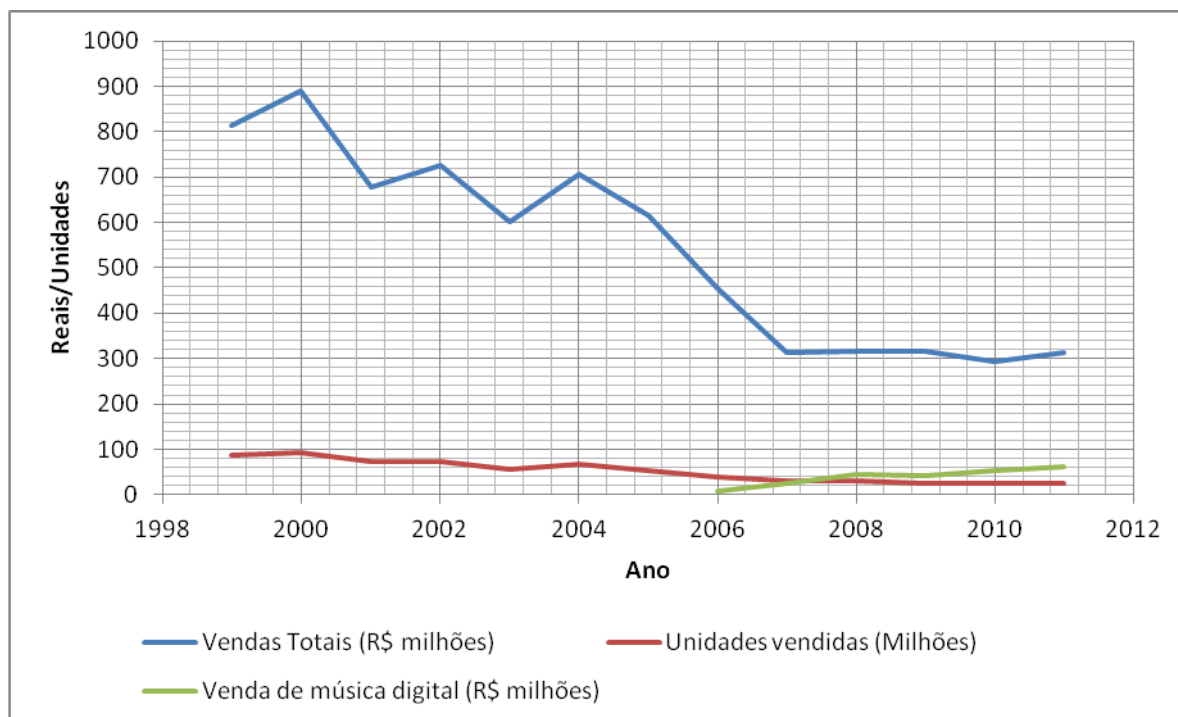


Figura 7 – Vendas de mídias físicas e música em formato digital no Brasil - 1999/2011

Fonte: Adaptado de ABPD, 2012a; 2012b; 2012c; 2012d; 2012e; 2012f; 2012g; 2012h; 2012i

Na Figura 7, os dados de vendas físicas são tratados em valores nas escalas de Milhões de Reais e Milhões de unidades e não do índice como na Figura 3. Como se pode observar, o gráfico a partir do índice mostra um quadro mais real do panorama, porém, como os dados das vendas de música digital só têm dados indicados desde 2006, não há como comparar o índice entre as vendas de mídias físicas e as de música em formato digital.

Os relatórios da ABPD apresentam ainda dados referentes às vendas de CDs e mídias audiovisuais – que compreendem o VHS, o DVD e o *Blu-Ray*. A análise desses dados facilita a compreensão do desempenho individual desses produtos no período 1999/2011.

A Tabela 3 reúne os dados referentes à venda de CDs no referido período. Comparando estes resultados àqueles da Tabela 1, encontra-se uma consonância de informações. Assim como nas vendas totais, a venda de CDs alcançou seu pico no ano 2000, mantendo-se, porém, numa faixa entre R\$900 milhões a R\$600 milhões. É importante observar que, nos primeiros anos, o CD era responsável por praticamente toda a receita da indústria fonográfica.

Tabela 3 – Venda de CDs de música no Brasil - 1999/2011 - Ano Base: 1999

| ANO | Vendas Totais | | Unidades | |
|------|------------------|--------|---------------------|--------|
| | (Milhões de R\$) | Índice | Vendidas em Milhões | Índice |
| 1999 | 809.0 | 100 | 0.3 | 100 |
| 2000 | 878.0 | 108.5 | 93.0 | 106.8 |
| 2001 | 639.0 | 78.9 | 70.0 | 80.4 |
| 2002 | 661.0 | 81.7 | 72.0 | 82.7 |
| 2003 | 511.0 | 63.1 | 52.0 | 59.8 |
| 2004 | 526.0 | 65.0 | 59.0 | 67.8 |
| 2005 | 460.5 | 56.9 | 46.2 | 53.1 |
| 2006 | 322.0 | 39.8 | 31.4 | 36.0 |
| 2007 | 215.0 | 26.5 | 25.4 | 29.1 |
| 2008 | 216.1 | 26.7 | 22.4 | 25.7 |
| 2009 | 215.0 | 26.5 | 20.3 | 23.3 |
| 2010 | 187.3 | 23.1 | 18.6 | 21.3 |
| 2011 | 196.5 | 24.3 | 18.2 | 20.9 |

Fonte: ABPD, 2012a; 2012b; 2012c; 2012d; 2012e; 2012f; 2012g; 2012h; 2012i

A retração nas vendas ocorrida a partir de 2001 é apontada pelos relatórios como consequência da pirataria de mídias físicas, da recessão econômica e da troca ilegal de arquivos de música pela Internet.

A Tabela 4 mostra os dados referentes à venda de mídias audiovisuais. A entrada da mídia DVD no mercado, ocorrida no ano 2000, alavanca as vendas de audiovisuais no período entre 2000 e 2004, ano em que ocorre o pico de vendas de audiovisuais. Comparando estes dados com os das Tabelas 1, 2 e 3, é possível observar o baixo desempenho que tinha a mídia VHS no ano de 1999 e o crescimento da participação das mídias audiovisuais no mercado de música após a inserção do DVD.

No período de 2005 a 2011, é registrada retração nas vendas, mantendo a receita anual em torno de R\$100 milhões, com as maiores baixas registradas no ano de 2008. Apesar de ter proporcionado um incremento no setor, a inserção da mídia *Blu-Ray* no mercado brasileiro em 2009 não mostrou um crescimento representativo das vendas, especialmente se comparado ao registrado quando da entrada do DVD.

Tabela 4 – Venda de mídia audiovisual (DVD, VHS e *Blu-Ray*) de música no Brasil - 1999/2011 - Ano Base: 1999

| ANO | Vendas Totais | | Unidades | |
|------|------------------|--------|---------------------|--------|
| | (Milhões de R\$) | Índice | Vendidas em Milhões | Índice |
| 1999 | 5.0 | 100 | 0.3 | 100 |
| 2000 | 13.0 | 260.0 | 0.5 | 166.6 |
| 2001 | 38.0 | 760.0 | 1.6 | 533.0 |
| 2002 | 65.0 | 1300.0 | 2.9 | 966.7 |
| 2003 | 90.0 | 1800.0 | 3.5 | 1166.6 |
| 2004 | 180.0 | 3600.0 | 7.3 | 2433.0 |
| 2005 | 154.7 | 3094.0 | 6.6 | 2200.0 |
| 2006 | 132.1 | 2642.0 | 6.3 | 2100.0 |
| 2007 | 97.4 | 1948.0 | 5.8 | 1933.3 |
| 2008 | 96.2 | 1924.0 | 5.2 | 1733.3 |
| 2009 | 100.6 | 2012.0 | 5.4 | 1800.0 |
| 2010 | 105.7 | 2114.0 | 6.5 | 2166.6 |
| 2011 | 115.8 | 2316.0 | 6.7 | 2233.3 |

Fonte: ABPD, 2012a; 2012b; 2012c; 2012d; 2012e; 2012f; 2012g; 2012h; 2012i

Os subcapítulos a seguir trazem uma análise das informações textuais dos relatórios nos três momentos encontrados no âmbito do período estudado, no intuito de identificar, no discurso da ABPD e das maiores companhias fonográficas do Brasil, os fatores que levaram aos resultados de vendas registrados.

5.1.1 Primeiro momento – 1999/2004 – oscilação nas vendas

O primeiro momento, compreendido entre os anos de 1999 a 2004, mostra, como expresso anteriormente, uma oscilação de vendas entre R\$500 milhões e R\$900 milhões. Os dados textuais desse período, contidos nos relatórios de 2003 e 2004, apontam os principais causadores dessa oscilação e mostram uma tendência de preocupação com o cenário por parte das companhias do setor de música, bem como do lado da ABPD.

Em 2003, as vendas de música no Brasil caíram 17%, em valores, e a retração acumulada do setor no país, desde 1997, já passa de 50% em valores nominais. A queda nas vendas é atribuída aos efeitos da pirataria física, principal problema do setor hoje no Brasil, que já representa cerca de 52% do mercado, combinada com a recessão econômica e a troca ilegal de arquivos musicais pela Internet. O mercado brasileiro de música movimentou em 2003 cerca de R\$ 601 milhões, valores totais reportados pelas maiores companhias fonográficas operantes no país à Associação Brasileira dos Produtores de Discos - ABPD. Já em unidades vendidas, a redução foi de 25% com relação a 2002, com um total de 56 milhões de unidades. As estatísticas acima compreendem os números de vendas de CDs, DVDs e VHSs musicais, além de produtos Premium de comercialização não tradicional. Este desempenho recolocou o mercado brasileiro de música nos mesmos patamares de unidades anuais vendidas em 1994, o que representou um lamentável retrocesso para o mercado nacional (ABPD, 2012a, p.17).

Com relação à venda de CDs, pode ser observada variação negativa de 22,7% em valores e de 27,7% em unidades líquidas vendidas no ano de 2003, em relação ao ano anterior. Já no concernente à venda de DVDs, havia uma tendência mundial de crescimento da aceitação dessa mídia naquele momento, com um aumento de vendas que seguia “apresentando em 2003 uma variação positiva de 37,2% em valores e de 21,4% em unidades”. (ABPD, 2012a, p.19). Segundo a IFPI, sigla em inglês para Federação Internacional da Indústria Fonográfica, em 2003, o Brasil era o 9º colocado no *ranking* mundial de vendas de DVDs, com 2% de participação do total negociado no mundo (ABPD, 2012a).

A ABPD atribuiu, no relatório de 2003, o quadro em que o setor de música se encontrava naquele momento à continuidade do esquema de pirataria de CDs; ao descontrole e falta de fiscalização sobre o comércio informal no País; à ausência de uma política pública sistemática de combate à pirataria; a um panorama econômico nacional desfavorável; à concorrência com outros meios de entretenimento; e às mudanças nos hábitos de consumo da sociedade. O relatório de 2003 acentua ainda que “todos esses fatores combinados afetam diretamente as vendas dos artistas nacionais, que representam 76% dos produtos vendidos no Brasil, e impedem o mercado de retomar o crescimento”. (ABPD, 2012a, p.17).

O crescimento das vendas em 2004 resultou em um relatório com um discurso mais otimista em relação ao de 2003, evidenciando a situação caracterizada pela oscilação nas vendas. O relatório aponta a venda de DVDs como responsável pelo crescimento do mercado e, novamente, a pirataria e a troca ilegal

de arquivos pela internet como os maiores causadores de problemas com relação a vendas de CDs.

Em 2004, as vendas de música no Brasil apresentaram crescimento, após períodos de quedas acentuadas, apesar de a indústria continuar a enfrentar problemas como a pirataria comercial e a troca ilegal de arquivos. O mercado brasileiro de música movimentou em 2004 cerca de R\$ 706 milhões, valores reportados pelas maiores companhias fonográficas operantes no País à Associação Brasileira dos Produtores de Discos - ABPD, o que representa um crescimento (em valores) de 17% em comparação com o ano de 2003. Já em unidades vendidas, o aumento foi da ordem de 18% em relação a 2003, com um total de cerca de 66 milhões de unidades. As estatísticas apresentadas no relatório compreendem os números de vendas de CDs, DVDs e VHSs musicais, contabilizados os produtos promocionais / "premium" comercializados com finalidade de promoção, sem venda direta ao consumidor. Segundo a Associação este desempenho pode ser atribuído ao aumento das vendas de DVDs, que cresceram mais de 100% só no último ano, enquanto as vendas de CDs musicais, através do varejo tradicional, subiram 2,9%. Esse resultado é visto pelo setor mais como uma recuperação do mercado, que havia caído 17% no ano de 2003, do que como um real crescimento da indústria musical no Brasil. (ABPD, 2012b, p.18).

Notadamente, o discurso contido nesses relatórios mostra características observadas em organizações resistentes à mudança, de acordo com a classificação de Ansoff (1983). Não é apresentada, até então, nenhuma estratégia de resposta à retração nas vendas. A entrada do produto DVD no mercado brasileiro, como mencionado anteriormente, foi responsável pelo incremento nas vendas no ano 2000 e o crescimento desta fatia de mercado até 2004.

A redução do custo do produto final em formato DVD ao consumidor e a difusão desta mídia também podem ser apontadas como responsáveis pela manutenção da receita propiciada pela venda de mídias físicas apresentada na Tabela 1. Observando as Tabelas 3 e 4, nota-se que as vendas de audiovisuais têm um crescimento exponencial desde a sua implantação no mercado, com o recorde de vendas no ano de 2004, quando produziu R\$180 milhões, enquanto a venda de CDs manteve um comportamento de retração.

5.1.2 Segundo momento – 2005/2007 – maior retração no Brasil e no mundo

O ano de 2005 já não traz um resultado tão animador. As vendas voltam a cair, o que é apontado como uma tendência mundial, sendo novamente citadas a pirataria e a troca de arquivos como responsáveis pelo fenômeno (ABNT, 2012c).

O balanço das vendas mundiais da IFPI (Federação Internacional da Indústria Fonográfica) também apresentou queda, no último ano, de 3% nas vendas totais de música. Apesar dos números negativos, o Brasil voltou a figurar no ranking dos 10 países com melhor faturamento do setor fonográfico em 2005, divulgado pela IFPI. Este retorno do Brasil ao ranking dos 10 maiores vendedores de música no mundo, apesar da queda nas vendas, se deveu mais aos efeitos de variação cambial/valorização da moeda local (R\$) frente ao US\$, do que propriamente ao desempenho do mercado em comparação aos demais países. No segmento de CDs musicais, a performance do mercado fonográfico brasileiro em 2005, comparada a 2004, apresentou queda de 12,5% em valores faturados e de 21,7% em unidades líquidas vendidas (vendas brutas menos devoluções). Quanto aos DVDs musicais, que representaram em 2005 25,2% do total das vendas da indústria fonográfica brasileira (em valores), o segmento apresentou pela primeira vez queda nas vendas da ordem de 14,1% em valores e de 9,6% em unidades...também pode-se afirmar, que o mercado musical brasileiro vem sofrendo um ataque crescente da pirataria on-line através principalmente do compartilhamento ilegal de arquivos digitais contendo músicas, entre usuários de redes *Peer to Peer*. (ABPD, 2012c, p.10).

Houve queda de vendas tanto de CDs quanto de mídias audiovisuais, contrariando as expectativas do ano anterior, que era de que as vendas de DVDs continuassem em curva ascendente. A performance dos negócios do segmento de vídeos musicais musicais indicou retração em 2005, pela primeira vez, desde a introdução do formato DVD no mercado brasileiro. Em valores, a queda nas vendas foi de 14,1% e, em unidades vendidas, de 9,6%.

É interessante observar que, assim como nos documentos dos anos anteriores, o relatório de 2005 aponta a pirataria, a troca de arquivos *online*, tendências mundiais e até uma competição com outras mídias e formas de lazer como os fatores que mais contribuem para o resultado negativo das vendas, seja do setor todo ou somente de um tipo de mídia, mas somente neste há um comentário referente a uma tentativa de incorporação da inovação à indústria, com uma esperança em relação ao ano de 2006, apesar de ainda não se configurar como estratégia de resposta ou plano de mudança que possa vir a superar as dificuldades registradas.

O mercado de vendas on-line no Brasil em 2005 ainda não foi objeto de levantamentos estatísticos do setor, apesar de ter apresentado potencial de crescimento e das notícias sobre abertura de novas lojas virtuais. Enquanto nos países mais desenvolvidos as receitas da indústria com a venda legítima de música através da internet e da telefonia móvel contribuíram para compensar em parte a queda de vendas de formatos físicos, o mercado musical brasileiro, assim como os demais mercados emergentes, ressentiu-se de receitas realmente significativas oriundas deste setor. Espera-se, entretanto, que em 2006 as vendas de downloads legítimos através da internet no Brasil, cresçam na medida em que novos players entram no mercado e mais repertório é disponibilizado para os consumidores. (ABPD, 2012c, p.11).

Os registros de vendas de 2006 mostram-se ainda mais alarmantes do que os anos anteriores, pelo aprofundamento da retração, como demonstram variações negativas das vendas totais (- 26,2%) e das unidades totais (-28,7%). (ABPD, 2012d).

Quando o balanço de 2006 é desdobrado para os segmentos de áudio e vídeo, percebe-se que, com relação à venda de CDs, o desempenho do mercado fonográfico brasileiro em 2006, se comparado a 2005, indicou retração de 30% em valores faturados e de 32% em unidades líquidas vendidas, “o que representa 31,4 milhões de unidades (venda bruta menos devoluções)”. (ABPD, 2012d, p.6) Quanto ao segmento de audiovisuais, apresenta-se uma queda pelo segundo ano consecutivo.

Um detalhe interessante de ser observado é que, em todas as páginas onde existem as tabelas do documento original, é mostrada uma nota detalhando que as estatísticas compreendem os números de vendas de CDs, DVDs e VHSs musicais, sendo contabilizados também os produtos promocionais, denominados *Premium* em relatórios anteriores, comercializados com finalidade de promoção, ou seja, os dados fornecidos não refletem exatamente o valor de vendas para o consumidor final, estando inclusos nesses valores os produtos que são comercializados como material promocional.

Este relatório traz ainda, de acordo com as expectativas externadas no relatório anterior, um capítulo específico sobre a música digital no mundo, seu crescimento, seu potencial e também o fato de que ela ainda não havia atingido um

nível de representatividade financeira elevado, ao ponto de compensar o declínio de vendas das mídias tradicionais.

As gravadoras vêm se transformando gradualmente em verdadeiras companhias digitais, e as estimativas indicam que em 2006, as vendas digitais representaram 11% do mercado mundial de música, o que gerou um faturamento aproximado de 2 bilhões de dólares com a música on-line ou através dos celulares, quase o dobro do valor do mercado no ano passado. Dentre as novidades em 2006, a quantidade de músicas disponíveis na Internet duplicou, chegando a 4 milhões de faixas, milhares de álbuns foram lançados em vários formatos e plataformas digitais e os serviços financiados pela publicidade se transformaram em fonte de receita para as gravadoras. Entretanto, apesar deste bom desempenho, a música digital ainda não atingiu um nível de representatividade financeira a ponto de compensar o declínio nas vendas físicas de CDs. Enquanto isso, a pirataria on-line e a desvalorização do conteúdo musical são ameaças reais para o emergente negócio de música digital. Pesquisas divulgadas pela IFPI – Federação Internacional da Indústria Fonográfica sugerem que as ações legais impetradas contra os *uploaders* em grande escala nos serviços P2P – 10 mil deles foram processados judicialmente em 18 países em 2006 – resultaram na redução da proporção dos usuários de Internet envolvidos freqüentemente na troca ilícita de arquivos nos mercados chaves da Europa. (ABPD, 2012d, p.10).

A rápida evolução do mercado de música digital no mundo pode ser observada pelo seu alto índice de crescimento, visto que em 2006 já ocupava 11% da música consumida no mundo, mais do que o dobro do ano anterior, quando ocupava 5% e dos quase inexpressivos 2% do ano de 2004. Esses 11% registrados se dividem em 44% de vendas via internet e 50% para telefone celular.

Existe também nessa publicação de 2006 um capítulo exclusivamente referente à pirataria, indo além dos comentários mais breves e objetivos que existiam nos relatórios anteriores, começando pelo enaltecimento da venda legal de música digital no mundo, mostrando que, no ano de 2006, ocorreram importantes “casos de sucesso contra os operadores ilegais; incluindo o Kazaa na Austrália, o Bearshare nos Estados Unidos, o ZoekMp3 na Holanda e o Kuro em Taiwan”. (ABPD, 2012d, p.13).

Nos primeiros quatro anos em que a ABPD passou a publicar os relatórios do mercado da música no Brasil, a principal característica observada foi a retração das vendas. Observa-se também uma postura resistente à inovação e passiva em relação aos fatores anteriormente mencionados e apontados como os responsáveis

pela queda nas vendas, de forma que a indústria simplesmente mostrava os resultados negativos desses fatores, sem usar qualquer estratégia para superá-los.

Como explicado anteriormente, o advento de novas tecnologias de produção e distribuição musical trouxe consigo uma mudança social de grandes proporções, alterando os hábitos e a cultura de consumo de música por parte do público e a produção e a distribuição do lado dos músicos, produtores, estúdios e gravadoras.

As gravadoras demoraram a reconhecer essas mudanças e a se adaptar aos novos tempos, o que ampliou os impactos. Segundo Maynard *et al* (2001), isso tem reflexos também no futuro dos novos talentos, promovendo uma visão pessimista da evolução da indústria fonográfica.

A música brasileira vai cair. Vai continuar existindo Djavan. O novo Djavan vai existir tocando no barzinho [...] Vai nascer outro Djavan, com o mesmo talento ou mais, mas não vai ser mais reconhecido. Vai tocar no barzinho da esquina, porque nenhuma gravadora vai ter dinheiro para arriscar no artista nacional (P.14).

A pirataria realmente pode ser considerada consequência negativa da inovação tecnológica, uma vez que traz um prejuízo à propriedade intelectual. De acordo com Kischinhevsky (2006), o Relatório de Pirataria Comercial da IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*) destacou o ritmo acelerado de prensagem de cópias clandestinas e o fato de que o comércio ilegal alcançou um terço das vendas do setor de música, com 1,2 bilhão de unidades, estimadas em US\$4,6 bilhões.

O maior impacto da retração nas vendas da indústria fonográfica, contudo, seria sobre a própria diversidade artística e cultural do país. De 1997 a 2004, houve queda de 50% na contratação de artistas e na geração de postos de trabalho diretos na indústria (menos 60 mil empregos, da fabricação ao varejo do setor). Os mais afetados foram os artistas nacionais de menores vendagens. Os discos importados permitem diluir custos – grande parte dos gastos com produção e publicidade é amortizada nas matrizes – e os trabalhos de músicos brasileiros de grande aceitação popular têm rentabilidade assegurada, apesar das perdas com pirataria. (KISCHINHEVSKY, 2006, p.5).

Kischinhevsky (2006) aponta fatores econômicos, o impacto das mudanças tecnológicas e a mudança cultural como causas da queda das vendas e

da desestruturação do sistema tradicional de produção, distribuição e consumo de música, resultando num quadro no qual a indústria fonográfica se viu forçada a mudar sua tradição de premiações aos discos mais vendidos.

Com o fim dos efeitos positivos do Plano Real sobre a renda da população, a disparada do dólar em 1999, o crescimento do mercado pirata – 52% das vendas no Brasil em 2004, segundo a Federação Internacional da Indústria Fonográfica (IFPI, pela sigla em inglês) – e a disseminação dos arquivos de compressão de áudio (como o MP3), as grandes gravadoras seriam duramente atingidas. O chamado clube do milhão, formado por artistas campeões de vendas – inclusive alguns membros desde os anos 70, como Roberto Carlos –, ficou cada vez mais seletivo até finalmente fechar as portas. Em 2004, só um CD, *Leonardo canta grandes sucessos*, do cantor sertanejo, vendeu mais de meio milhão de cópias no Brasil. Com números tão reduzidos, a indústria se viu forçada a mudar os parâmetros de suas tradicionais premiações aos mais vendidos: o Disco de Ouro, até 2003 concedido a quem tivesse mais de 100 mil cópias vendidas de seu álbum, tornou-se troféu para quem vendesse 50 mil unidades. E as demais categorias – Platina (de 250 mil para 125 mil), Platina Duplo (500 mil para 250 mil), Platina Triplo (750 mil para 375 mil) e Diamante (1 milhão para 500 mil) – também se apequenaram. (KISCHINHEVSKY, 2006, pg.4).

A partir de 2007, observa-se uma postura diferente por parte da indústria fonográfica. No Brasil foi criada a APCM (Associação Antipirataria de Cinema e Música), após a união da ADEPI (Associação de Defesa da Propriedade Intelectual) e da APDIF (Associação Protetora dos Direitos Intelectuais Fonográficos), com o objetivo de proteger os direitos autorais de seus titulares e realizar ações que busquem combater a pirataria.

Somado a esse fator, também no ano de 2007, pela primeira vez, o relatório da ABPD (2012e) divulgou números oficiais de venda de música digital no Brasil, mostrando que o setor fonográfico movimentou em 2007 R\$ 24,5 milhões com vendas no formato digital, representando 8% do mercado total de música no Brasil.

No ano de 2006, a venda de música digital ficou praticamente restrita ao comércio de áudio para telefone celular, enquanto em 2007, do total das vendas digitais brasileiras, “24% representaram receitas advindas da Internet (R\$ 5,74 milhões) e 76% vendas de música digital via telefonia móvel (R\$ 18,54 milhões)”. (ABPD, 2012e, p.4). Já os números de vendas de mídias físicas continuaram decrescendo. Também a partir de 2007, os valores referentes às mídias audiovisuais passaram a se referir somente à venda de DVDs.

Segundo o Presidente da ABPD, foi necessária uma análise cuidadosa das estatísticas de 2007. O primeiro ponto, referente à queda nas vendas de CDs e DVDs musicais, apontou que uma redução de mais de 30% no faturamento líquido deste segmento era preocupante, entretanto, a ABPD divulgou naquele ano o valor de vendas líquidas, ou seja, vendas faturadas para o varejo menos as devoluções do comércio varejista para os produtores fonográficos.

O relatório apontou ainda que houve, por sazonalidade, menos lançamentos de grande sucesso comercial em 2007, se comparado aos anos anteriores, o que também contribuiu para a redução das vendas. O principal ponto positivo exibido no relatório de 2007 foi o início de uma estratégia de resposta por parte das companhias do setor de música, buscando desde a redução do preço do produto ao consumidor à inserção de seus produtos no mercado de música em formato digital.

Houve um esforço por parte de todas as companhias que produzem música no Brasil no sentido de reduzir seus custos operacionais e conseqüentemente o preço dos produtos musicais a fim de torná-los mais acessíveis ao público consumidor. Já com relação ao setor digital (Internet e Telefonia Móvel), o crescimento é notável, mesmo com os valores das receitas digitais ainda não compensando a queda nas vendas de CDs e DVDs. É possível afirmar hoje que as companhias que produzem música no Brasil, independente de seu porte, nacionalidade, ou mesmo filiação a esta ou aquela entidade de classe, estão todas buscando diversificar seus modelos de negócio e otimizar as receitas com música. O mercado digital aparece como alternativa “natural” e os números de 2007 deste segmento, bem como o crescimento em relação a 2006, são mais do que promissores. Consideramos o crescimento do mercado digital fundamental para os negócios com música gravada, sendo necessário neste ano de 2008, o engajamento de nosso setor em discussões com os Provedores de Serviço de Acesso à Internet, para a busca de soluções visando a redução dos atuais níveis de pirataria “online”, com atenção especial para o problema do compartilhamento ilegal de arquivos musicais através de redes P2P. Isto já vem acontecendo em vários países, com resultados concretos principalmente na França e Inglaterra. Para 2008, a ABPD espera uma reação do mercado de CDs e DVDs musicais e a continuidade do desenvolvimento do mercado digital e de outros setores do mercado musical que de uma forma ou de outra estão passando a ter a presença e participação dos Produtores de Música, como por exemplo o negócio de música ao vivo, merchandising, publicidade e licenciamentos diversos. (ABPD, 2012e, p.8).

Essas ações de resposta à mudança podem ser apontadas como os principais agentes da tendência à estabilização ocorrida nos anos seguintes. A diversificação e a adesão às novas tecnologias como ferramentas aliadas ao

processo de venda de música foram as estratégias mais relevantes para que o mercado de música no Brasil demonstrasse os resultados que estão no próximo subcapítulo, referente ao terceiro momento, de acordo com a divisão feita neste trabalho com os indicadores da Tabela 1.

5.1.3 Terceiro momento – 2008/2011 – estabilidade, diversificação e expansão digital

O ano de 2008, apesar da crise econômica iniciada com a falência do banco Lehman Brothers, dos Estados Unidos - fato que se desdobrou em consequências para o mundo inteiro - teve um crescimento nas vendas de música no Brasil, movimentando um montante de R\$ 359.9 milhões com as vendas de CDs, DVDs e receitas decorrentes do mercado digital, 6,5% a mais do que em 2007. O relatório da ABPD do referido ano traz depoimentos dos diretores das maiores gravadoras, acentuando o crescimento do mercado e apontando os fatores que levaram a esse resultado. Esses números levaram a indústria fonográfica a expectativas bastante positivas e otimistas, especialmente se comparadas aos dos últimos anos, como ressaltou o presidente da Sony e da DAY1 no Brasil, Alexandre Schiavo.

Após termos crescido no total 10% em vendas e acima do mercado em 2008, esperamos consolidar cada vez mais a Sony Music e a DAY1 como uma empresa de entretenimento, jovem e ousada. Onde os artistas encontram variadas soluções para a sua carreira e negócios. (ABPD, 2012f, p.4).

A análise do presidente da ABPD, Paulo Rosa, aponta fatores como a diversificação do nicho de atividades das companhias do setor, inserção das gravadoras no mercado de música digital e a mudança da relação entre produtores, artistas e o público, como determinantes para a recuperação de mercado em relação ao ano de 2007.

O negócio fonográfico no Brasil e no mundo passava por um período de transição e reinvenção, no qual as empresas que operavam no mercado passaram a reduzir custos e investimentos e, sobretudo, medir os riscos de cada empreitada com maior cautela. O relatório de 2008 apontava a pirataria de CDs e DVDs

musicais, combinada com o crescente uso de redes P2P, para compartilhar arquivos musicais na Internet como os principais problemas, mas não somente estes.

Com as novas tecnologias e o uso da Internet como ferramenta essencial ao nosso dia a dia, os hábitos de consumo de música mudaram completamente, e a própria relação entre produtores de música, artistas e o público consumidor alterou-se de tal forma, que vivemos um mercado musical em muitos aspectos diferente hoje, se o comparamos ao existente dez anos atrás. Ao mesmo tempo, outras possibilidades de receita estão sendo exploradas, e novos modelos de negócio experimentados e implantados. As companhias que antes se dedicavam exclusivamente a vender música fixada em suportes físicos ao mercado varejista que os revendia ao público, já diversificaram suas atividades e formatos de operação dentro deste novo mercado musical. Música Digital na Internet e na Telefonia Móvel, parcerias com artistas e empresários no gerenciamento de carreiras artísticas, associação com grandes patrocinadores e mercado publicitário, licenciamento de música para utilizações diversas, execução pública e várias outras formas de monetizar o valor da música gravada, fazem parte cada vez mais importante do portfólio de cada companhia fonográfica. Neste cenário de diversidade de formatos e negócios, é com satisfação que a ABPD anuncia as estatísticas relativas ao ano de 2008, esperando que o mercado siga crescendo em 2009 e nos anos que virão pela frente. (ABPD, 2012f, p.2).

O segmento de música digital teve em 2008 um crescimento de 25% em relação ao ano de 2007, de acordo com o *Digital Music Report* da IFPI, gerando receitas que representavam 20% do total das vendas de música gravada no mundo. O resultado das vendas de música digital naquele ano confirma a diversificação nos negócios como fator colaborador para o crescimento ocorrido, concordando também com o depoimento concedido ao relatório de 2008 da ABPD pelo presidente da EMI no Brasil, Marcelo Castello Branco. Sua fala confirma também a existência de ações e estratégias reais por parte da empresa, ao contrário da atitude passiva dominante até o ano de 2006.

Em 2008, como parte de nosso plano de estabilização da EMI Brasil, reposicionamos a empresa com um crescimento de 50% em relação a 2007. Este crescimento foi materializado com novas políticas de vendas e crédito, um respeito incondicional ao caixa, mas também com uma nova atitude que privilegia o artista e o talento, que procura entender e responder ao novo metabolismo do consumidor e seus desejos de como se relacionar com a música sem queixas ou vitimismos improdutivos. Estamos otimistas para 2009. Temos um calendário de lançamentos muito forte, uma equipe que se equilibra entre juventude e maturidade e que principalmente ama o que faz e o que desfaz para poder continuar crescendo. (ABPD, 2012f, p.3).

Diversificação dos negócios e abrangência de gêneros diferenciados de artistas são características que estiveram presentes também no período áureo da

indústria fonográfica no Brasil, como ainda será abordado no aqui. O presidente da Warner Music Brasil, Sergio Affonso, em seu depoimento no relatório de 2008, confirma esses fatores como importantes para o crescimento que ocorreu na referida companhia.

Para a Warner Music Brasil, 2008 foi um ano muito especial. Além de vivenciar o crescimento do mercado brasileiro, uma das poucas exceções em todo o mundo, foi um período de planejamento, reorganização e de consolidação de estratégias traçadas nos últimos anos, notadamente aquelas relativas ao mundo digital. Também foi um ano de absoluta renovação do nosso cast, o que resultará em lançamentos de novos talentos em 2009 e de consolidação dos grandes nomes de nossa Cia., como Maria Rita, Rappa, Daniel e Rick e Renner, entre outros. Impossível deixar de citar a avalanche de artistas internacionais de nossa Cia. Que vieram até o nosso país, tais como M.Bubl , Simple Plan, Seal, Alanis Morissette, James Blunt, Damian Rice, REM e Madonna, apenas para mencionar alguns nomes.   o Brasil sendo incluído definitivamente na rota das grandes estrelas da música. (ABPD, 2012f, p.4).

O total de vendas de mídias físicas, CDs e DVDs, no varejo tradicional em 2008 apresentou crescimento de 4,9% em valores e de 9,5% em unidades, se comparado a 2007. De acordo com o relatório, porém, esses seriam os valores de venda direta ao consumidor e, para uma compara o exata com a dos anos anteriores, fez-se necessária a inclusão dos valores de vendas de produtos *Premium* ou de *marketing* especial, indicando um resultado menos animador, porém, ainda de crescimento, como pôde ser observado na Tabela 3.

O que se pode interpretar na análise dos números de vendas naquele ano e das afirma es dos presidentes das companhias   que houve um aumento nas vendas de produtos para o consumidor final e uma retra o por parte das empresas que eram o público-alvo dos produtos *Premium*, estes bem definidos no relatório de 2008 como produtos não comercializados nos canais tradicionais e que “são adquiridos por empresas em busca de promover sua marca em associa o com CDs ou DVDs especialmente produzidos para este fim”. (ABPD, 2012f, p.4).

  interessante observar que, como visto na Tabela 3, o número de unidades vendidas expressou retra o em 2008, quando vendeu 22,4 milhões de unidades, em rela o às 25,4 milhões de unidades vendidas em 2007. O

faturamento com venda de CDs, porém, foi da ordem de R\$216,1 milhões em 2008, mostrando crescimento em relação aos R\$215,0 milhões de 2007, do que se pode concluir que houve um aumento no preço do produto. Essa informação entra em confronto com a afirmação do presidente da Som Livre, Leonardo Ganem, que aponta o barateamento do preço do CD.

Em 2008, finalmente, tivemos uma conjugação de bons fatores para a indústria: o consumidor está, ou até o início da crise estava, com mais dinheiro no bolso; o CD original está muito barato - duvida? Vai lá ver quase tudo entre R\$ 9,90 e R\$ 14,90; e mais pontos de vendas abriram especialmente puxados pelo crescimento de livrarias. Até a crise no fim do ano acabou nos ajudando - o efeito batom, quando o consumidor deixa de comprar itens caros e migra para os presentes baratos, nos permitiu uma das melhores vendas de Natal dos últimos 5 anos. Para 2009, mantivemos nossos planos de investimentos e diria que estamos cautelosamente otimistas – claro que se a crise se prolongar acaba nos afetando, mas se o mercado começar a reagir vai se somar ao bom momento (ABPD, 2012f, p.3).

Deste excerto pode-se extrair também a ideia de que o consumidor final estaria mais abastado e consumindo mais. Essa informação está de acordo com o aumento das vendas para o varejo tradicional e a queda para as empresas que adquiriam produtos *Premium*, como já visto. Essa afirmação é ainda reforçada pelo discurso do presidente da Universal *Music*, José Antonio Éboli, para o relatório de 2008.

O ano de 2008 foi muito positivo para a nossa indústria, pois marcou uma inversão na curva de declínio verificada nos últimos anos, quando nos referimos ao mercado físico. Um fato notável e talvez único no mundo todo. Felizmente hoje no Brasil contamos com uma rede de varejo renovada e sólida, que nos permite continuar acreditando no poder da música junto às pessoas, seja ela em que formato for. (ABPD, 2012f, p.4).

O relatório de 2009 da ABPD apresenta um quadro de estabilidade nas vendas, considerado positivo, visto que, enquanto no mundo a estimativa das vendas foi de queda de em média 8% segundo a IFPI, no Brasil o setor movimentou R\$ 358.432 milhões, com as vendas de mídias físicas e de música em formato digital, 0,7% a mais que em 2008. É importante ressaltar a inserção do *Blu-Ray*, nova mídia de vídeo de música, cuja análise passou a ser incluída nas tabelas de vendas de mídias audiovisuais.

Os dados da venda de música digital mostram que, pela primeira vez, desde 2006 - ano em que a ABPD passou a reportar os números das vendas de músicas em formatos digitais - o percentual das vendas pela Internet superou o das vendas por telefonia móvel, sendo em 2009 mais do que o dobro daquilo que representava em 2008. “Esse resultado pode indicar uma mudança e maior aceitação do consumo de música digital legalizada via sites autorizados”. (ABPD, 2012g, p.3). Apesar disso, o total de vendas de música digital em 2009 sofreu uma retração de 1,7% em relação a 2008. Ao contrário da retração observada nas vendas de música digital, a venda de música em mídias físicas apontou, pelo segundo ano consecutivo, sinais de recuperação, o que representou aumento no faturamento das companhias que reportam estatísticas para a ABPD.

Em seu texto, o presidente da ABPD mostra-se otimista com os resultados e aponta para uma futura diversificação de serviços por parte das grandes companhias do setor de música. Além disso, volta a apontar a pirataria e a troca de arquivos *online* como fatores comprometedores do crescimento da indústria fonográfica.

Em poucos anos, além das estatísticas sobre vendas físicas e digitais, estaremos divulgando resultados advindos das novas áreas de atuação das companhias que produzem música no Brasil. Shows ao vivo, agenciamento, licenciamento para publicidade, games, e várias outras formas de parceria com os artistas do segmento vão desempenhar um papel cada vez mais importante no portfólio de receitas das companhias que produzem música no Brasil. No mercado musical, apesar do quadro estável em relação a 2008, há uma importante novidade: as receitas advindas da Internet, puxadas pelo sucesso de serviços de streaming como o “Sonora (Terra)”, pelo lançamento do “Nokia Comes With Music” e pelo bom resultado dos licenciamentos ao “Youtube”, já representam mais do que aquelas advindas da Telefonia Móvel, que até 2008 eram responsáveis pela maior parte das receitas digitais. Uma questão, entretanto, tem que ser imediatamente abordada para o bem do futuro do mercado musical brasileiro: o compartilhamento ilegal de arquivos através de redes P2P, bem como a disponibilização ilegal de links para música protegida por direitos autorais principalmente em redes sociais como o Orkut. (ABPD, 2012g, p.7).

É possível observar ainda que, como mencionado anteriormente, a inserção da mídia *Blu-Ray* não obteve crescimento representativo nas vendas de mídias audiovisuais.

Já o ano de 2010 foi peculiar para o mercado de música brasileiro. Mediante a diversificação de serviços oferecidos pelas maiores companhias do

setor, bem como da utilização de novos meios de vendas, físicos e digitais, foi possível obter um crescimento nas vendas de mídias audiovisuais e na venda de músicas via internet. O crescimento da venda de música em formatos digitais do mercado fonográfico brasileiro foi creditado novamente ao “sucesso de serviços de *streaming*, como o ‘Sonora’ do Terra e também ao bom desempenho dos licenciamentos feitos no período”. (ABPD, 2012h, p.5). O *streaming* é uma forma de distribuição de informação multimídia em rede como a internet. Nessa modalidade, as informações da mídia não são arquivadas pelo usuário e sim executadas em tempo real, sendo assim, possível reproduzir mídia protegida por direitos autorais na Internet sem a violação destes, da mesma forma que acontece com emissoras de rádio e televisão.

O relatório de 2010 (ABPD, 2012h) traz um discurso que reflete mais a sensação de estabilidade do que a preocupação com a retração ou crescimento de cada segmento. Também não se mostra otimista nem pessimista em relação ao ano seguinte. Outro fator interessante é que, pela primeira vez, não há qualquer menção referente aos fatores que prejudicam a indústria fonográfica, sempre presentes nos relatórios dos anos anteriores.

O mercado fonográfico brasileiro segue acompanhando as tendências mundiais de crescimento em 2010, no que se refere à Música Digital, apesar de ainda enfrentar graves problemas com a troca ilegal de arquivos pela Internet. No Brasil o crescimento das vendas em formato digital foi de 26,1% dentro do mercado total de música. Esse balanço confirma a dedicação das companhias brasileiras em se adaptar aos novos tempos e formatos. Porém, o mercado fonográfico brasileiro como um todo, digam-se vendas físicas e digitais, apresentou pequena retração em 2010, acompanhando as previsões e tendência que se desenharam para o setor ao longo do ano passado para as vendas físicas. Após dois anos consecutivos de crescimento no Brasil, o setor sentiu uma retração de 3,7% no seu montante de vendas, que incluem todos os formatos (mundialmente essa queda foi de 8,3%). (ABPD, 2012h, p.3).

O relatório de 2011, publicado em 2012, é o mais recente e traz os dados mais atuais referentes ao mercado fonográfico brasileiro. De acordo com o documento, em 2011 houve crescimento tanto nas vendas de CDs e DVDs musicais, quanto nas receitas obtidas pelo setor com vendas e licenciamentos diversos na área digital. O setor cresceu 8,4%, somados os rendimentos de vendas físicas e digitais, resultando em um faturamento anual de R\$ 373,2 milhões, em valores do atacado ao varejo.

As vendas de formatos físicos voltaram a crescer no Brasil. Novamente se pôde observar aumento nos preços dos produtos, visto que a variação 2010/2011 registrou crescimento em rendimentos financeiros e queda no número de unidades vendidas.

O discurso do presidente da ABPD versa, principalmente sobre a estabilidade que o mercado mostrou nos últimos anos e se mostra otimista em relação à recuperação do mercado fonográfico brasileiro, principalmente baseado na diversificação dos serviços oferecidos pelas grandes companhias e na incorporação de novas tecnologias de venda legal de música no Brasil.

O mercado de CDs e DVDs musicais no Brasil apresentou em 2008, 2009 e 2010, um quadro de estabilidade. Em 2011, o desempenho do mercado físico de CDs e DVDs, com crescimento de quase 8% em relação a 2010 foi influenciado de forma geral pelo bom desempenho da economia brasileira e do consumo interno aquecido. Alguns artistas/álbuns especificamente, entretanto, tiveram destaque especial e contribuíram decisivamente para este resultado. É o caso, por exemplo, do CD e DVD “Ao Vivo” de Paula Fernandes e do CD “Ágape Musical” do Padre Marcelo Rossi, ambos com vendas no ano passado, em um patamar bem acima do que hoje se considera um lançamento de sucesso no mercado brasileiro. Já no mercado digital, as receitas vêm mantendo ritmo de crescimento constante e sustentável e as perspectivas para 2012 e os anos seguintes são bastante positivas, se levarmos em conta que os principais lançamentos de novos serviços digitais se deram já no último trimestre do ano, como por exemplo, o Oi Rádio (streaming) e o iTunes (downloads), este lançado apenas na metade de Dezembro de 2011, ou seja, o resultado destes e outros novos serviços digitais ainda está por ser realmente contabilizado em 2012 e nos anos seguintes. (ABPD, 2012i, p.9).

O relatório de 2011 da APBD informa que o mercado digital é responsável por apenas 16% do mercado fonográfico brasileiro – em 2007 ocupava 8% - e ainda não é suficiente para sobrepor a queda das vendas de mídia física. Fica evidente, contudo, que o advento desse tipo de venda, somado aos outros fatores, já mencionados da reação e da diversificação de atividades, exercem influência no efeito de estabilização das vendas de mídias físicas observado na Figura 3.

Traz, ainda, uma perspectiva positiva em função da possibilidade de aprovação, pelo Senado Federal, da imunidade tributária para a música brasileira, que pode beneficiar tanto o mercado físico quanto o digital. Apesar de ainda se fazer necessário um maior desenvolvimento, principalmente no que se refere ao mercado

digital, às questões ligadas aos novos hábitos de consumo na Internet, à pirataria e à diversificação de atuações no setor, o relatório mostra otimismo em relação ao o setor fonográfico, que começa a dar sinais de recuperação, com suporte em um portfólio de receitas cada vez mais variado, advindas tanto do mercado físico quanto do digital.

5.1.4 Análise geral das vendas e fatos do mercado fonográfico brasileiro

Até o momento, analisamos o quadro do mercado fonográfico através da primeira década do século XXI, com apenas alguns detalhes referentes ao mercado fonográfico mundial. Para finalizar esta seção, entretanto, é interessante observar que o relatório de 2011 da IFPI mostra que a venda de arquivos digitais cresceu de forma a suprimir a preocupação com a prensagem ilegal. Apesar da crise financeira europeia e da fase de recuperação da economia dos EUA, a expansão das plataformas *iTunes*, *Spotify* e *Deezer*, que estavam presentes em apenas 23 países no começo de 2011 e expandiram esse número para 58 países final do mesmo ano, totalizaram um rendimento de US\$5,2 bilhões por meio de 3,6 bilhões de *downloads* comprados entre álbuns completos e músicas avulsas em 2011. O crescimento da venda legal de arquivos digitais foi de 8% em relação ao ano de 2010. Apesar desse crescimento, no mundo inteiro, o problema da pirataria *online* continua sendo apontado como dificuldade para o crescimento do setor.

Finalizando a análise de fontes documentais, fica evidente que, no período observado, o panorama do mercado brasileiro de música pode ser caracterizado como um cenário turbulento descrito por Ghemawat (2000), concordando também com a literatura usada na seção de referencial teórico, que aponta uma crise estrutural do setor. Com relação às estratégias de resposta, o comportamento das grandes companhias que formam a indústria fonográfica brasileira exprime características do que Ansoff (1983) denomina organizações resistentes à mudança, concordando novamente com o enquadramento feito na primeira parte deste ensaio.

5.2 Discussão dos resultados da pesquisa: entrevistas

Esta parte do capítulo traz as respostas dos atores do setor de música às entrevistas realizadas e as analisa, dialogando com as teorias utilizadas nesta pesquisa.

A fim de preservar a identidade dos entrevistados, como acordado antes de cada entrevista, eles são aqui tratados por Entrevistado 01, Entrevistado 02 e assim sucessivamente.

5.2.1 Caracterização dos respondentes

O Bloco 1 trata da caracterização dos 19 participantes e analisa os resultados da questão 1, na qual foi perguntado aos respondentes como funcionam seus negócios e de que forma suas profissões se enquadram no setor de música. As respostas foram divididas no *software* Atlas.ti em dois tipos de citações ou *quotes*, referentes ao número de atividades exercidas, gerando dois códigos ou *codes*, a saber: “até 2 atividades” (*Code 1*) e “3 ou mais atividades” (*Code 2*).

| Entrevistado | Até 2 atividades | 3 ou mais atividades |
|-----------------|--|--|
| Entrevistado 01 | | Sou músico; compositor; arranjador; produtor musical; professor de violão; guitarra; e produção musical. Cantor, guitarrista das bandas “X” e “Y”, e possui um trabalho solo. |
| Entrevistado 02 | Sou músico profissional e proprietário de uma escola de ensino musical. | |
| Entrevistado 03 | | Minhas fontes de renda são a venda do meu material didático pela internet e também da venda dos meus CDs. Shows e aulas particulares também fazem parte da minha vida profissional. |
| Entrevistado 04 | | Sou guitarrista, faço shows, <i>workshops</i> , som ambiente ao vivo, pequenas palestras sobre áreas variadas da música, trilhas sonoras para cinema, teatro e afins e meus próprios CDs e DVDs. |
| Entrevistado 05 | Sou proprietário da empresa “E”, fabricante de pedais para guitarra e baixo. | |

| Entrevistado | Até 2 atividades | 3 ou mais atividades |
|-----------------|---|---|
| Entrevistado 06 | Trabalho como engenheiro de gravação e mixagem desde 1993, atuando no mercado fonográfico diretamente. | |
| Entrevistado 07 | | Sou tecladista há 19 anos. Além de músico, tenho que gerenciar minha carreira em praticamente todos os aspectos, tais como: prospecção, marketing, vendas, agenciamentos, manutenções, regularização (documentação), etc. Além dos meus dois trabalhos principais, que são as bandas "A" (autoral) e "B" (eventos/cover), sou <i>free lancer</i> para apresentações ao vivo; produzo bandas de diversos estilos; ministro <i>workshops</i> ou dou aulas de programação e música; dirijo ou participo de campanhas publicitárias, etc. |
| Entrevistado 08 | Faço música para publicidade. Atuo como compositor, arranjador e instrumentista. | |
| Entrevistado 09 | Trabalho como professor de música e toco na noite com uma banda de baile. | |
| Entrevistado 10 | Trabalho mais como professora do que como musicista. Às vezes canto em festa, casamento, restaurantes, mas meu ganha pão mesmo é professora de canto. | |
| Entrevistado 11 | Sou arranjador e produtor musical. Meu trabalho é fazer com que as pessoas alcancem seus objetivos e o seu público alvo. | |
| Entrevistado 12 | Eu sou <i>luthier</i> . Talvez não seja necessariamente um <i>luthier</i> , porque eu não fabrico instrumentos, só trabalho com reparos regulares, eletrônica, traste, ou seja, eu trabalho com a parte final da <i>luthieria</i> . | |
| Entrevistado 13 | | Eu faço muita direção musical, produção. Venho trabalhando com <i>jingle</i> também. E a gente montou um tributo ao Led Zeppelin. |
| Entrevistado 14 | | Sou técnico de áudio, tanto em estúdios como em shows. Também faço produção musical e trabalho como músico. |
| Entrevistado 15 | | Trabalho como instrumentista <i>free lancer</i> e também cantor. Faço voz e violão em barzinho. Além de ser professor de baixo elétrico. |
| Entrevistado 16 | Trabalho mais como <i>free lancer</i> , gravo em estúdios e acompanho bandas. Tenho uma banda também, mas é mais <i>hobby</i> . | |

| Entrevistado | Até 2 atividades | 3 ou mais atividades |
|-----------------|--|---|
| Entrevistado 17 | | Sou professor e toco com as bandas “g”, “k” e “j”. Já produzi alguns discos e estou com a minha banda terminando um disco agora e já começando o próximo. |
| Entrevistado 18 | Sou proprietário da escola de música “H”. | |
| Entrevistado 19 | Sou músico <i>freelancer</i> , normalmente baixista. Às vezes toco guitarra, sintetizador, mas normalmente eu sou convidado pra trabalhar como baixista. | |

Quadro 2 – Caracterização dos respondentes

Fonte: Resultados da pesquisa com o uso do Atlas.ti 7

A primeira análise, de cunho simplesmente quantificador, mostra que o número de profissionais que exerce muitas ou poucas atividades no setor é equilibrada, sendo 11, do total de 19 respondentes, os que exercem poucas atividades e oito os entrevistados que exercem múltiplas atividades.

Não foi encontrada relação entre o tempo em que o entrevistado está no mercado e o número de atividades exercidas, como pode ser observado nas falas dos entrevistados 06 e 07. Ambos atuam há 19 anos no mercado fonográfico e o primeiro especifica apenas uma atividade, enquanto o segundo desenvolve diversas atividades, além de acumular funções de publicidade e gestão. Além disso, ambos têm carreiras solidificadas e são nomes de peso no panorama musical brasileiro.

É possível observar aqui o novo mercado de nicho, destacado no trabalho de Anderson (2006). O músico atua em seu nicho e, de acordo com as propriedades dele, exerce uma ou mais atividades, independentemente do período de tempo em que está inserido no mercado. Essa nova relação é diferente do sistema tradicional da indústria fonográfica, onde uma banda ou artista começava tocando em bares e pequenas casas de *show* até ser ‘descoberto’ por um produtor fonográfico. Antes de alcançar o sucesso, no entanto, o músico precisava exercer outras atividades profissionais para sustento pessoal, característica que mudava quando era contratado por uma gravadora e passava a trabalhar exclusivamente naquela carreira (CAVES, 2000).

Ainda com vistas à caracterização dos respondentes, é possível classificar as atividades exercidas pelos entrevistados em quatro categorias: empresário; instrumentista/cantor; professor; e profissional de estúdio.

Foram considerados empresários os entrevistados proprietários de uma empresa do setor de música. Em instrumentista/cantor estão incluídas as atividades ligadas diretamente ao palco, incluindo o *free lancer*, profissional que não faz parte de uma banda, sendo contratado para tocar em um determinado evento, sem vínculo. Na categoria professor, estão as atividades ligadas ao ensino de música, incluindo a parte de *workshops* e as vendas de material didático. Os profissionais de estúdio são aqueles que mencionaram atuar diretamente em atividades referentes à área de gravação, agrupando as áreas de engenharia e técnica de áudio, gravação e mixagem; produção e direção musical; arranjos e composição de trilhas, incluindo trabalhos para publicidade e *jingles*.

O profissional de *Luthieria*, chamado de *luthier*, é aquele que constrói e regula instrumentos musicais. Esta não gerou uma categoria, por haver na pesquisa apenas um respondente que a exerce - o entrevistado 12.

Primeiramente, pode-se observar que todos os profissionais que entram na categoria “empresário”, os entrevistados 02, 05, 08, 12 e 18, encontram-se no *Code* “Até duas atividades”. O entrevistado 08 entra nessa lista por ser proprietário de um estúdio de produção musical publicitária e o entrevistado 12 por ser proprietário de uma oficina de reparo de instrumentos. Os empresários são quase a metade do número de entrevistados que exercem até duas atividades. Pode-se concluir que a atividade empresarial exercida por esses profissionais passa a ocupar a maior parte do seu tempo de trabalho, bem como é suficientemente rentável ao ponto deste profissional poder focar nesse ramo sem ser necessário diversificar para aumentar a renda.

A categoria “instrumentista/cantor” mostra tendência à diversificação, assim como a categoria “professor”. Na verdade, pode-se observar que essas duas categorias aparecem concomitantemente na caracterização dos entrevistados 01,

03, 04, 07, 09, 10, 15 e 17, formando um relevante grupo de oito dentre os 19 entrevistados.

Somente os entrevistados 16 e 19 mencionaram exercer apenas uma atividade da categoria “instrumentista/cantor”. Ambos afirmam trabalhar somente como músico *free lancer*. Outros dois *free lancers* aparecem dentre os respondentes, os entrevistados 07 e 15. Estes, porém, estão no Code “Mais de 3 atividades”.

Nenhum dos entrevistados revelou dedicar-se somente a atividades de ensino. Os mais focados nessa categoria foram os entrevistados 03 e 10. O primeiro garante que a maior fonte de renda vem da venda do seu material didático *online*, mas mostra também a parte de *shows*, que pertence à categoria “instrumentista/cantor”. O “Entrevistado 10”, na verdade, uma entrevistada, que assinala que seu “ganha-pão mesmo é como professora”, citando também a atividade do canto em “festa, casamentos e restaurantes”.

A categoria “profissional de estúdio” aparece representada pelos entrevistados 01, 04, 06, 07, 08, 11, 13, 14, 16 e 17, totalizando dez dos 19 entrevistados. Todos esses participantes revelam exercer atividade referente a essa categoria e, dentre estes, somente os entrevistados 06, 08 e 11 trabalham exclusivamente nessa área, sendo que o entrevistado 08 também se encontra na categoria “empresário”, como visto. Essa análise aponta para uma tendência de adaptação às mudanças do setor por parte dos profissionais entrevistados.

5.2.2 Percepção das mudanças

O Bloco 2 trata da percepção das mudanças do setor de música por parte dos entrevistados, bem como de suas estratégias de resposta a essas mudanças. No roteiro de entrevistas, foram utilizadas quatro questões para formar este Bloco, sendo duas para as mudanças referentes à produção de música (questões 2 e 3) e outras duas para as mudanças no consumo de música (questões 4 e 5).

A questão 2 aborda a temática das mudanças referentes à produção de música, trazendo o tema do *homestudio*. Como uma continuação da anterior, a questão 3 suscita o debate sobre as técnicas de gravação analógicas e digitais.

Já as questões 4 e 5 partem para as mudanças ocorridas com relação ao consumo de música, tratando dos temas da distribuição e divulgação de música, desde a expansão da internet e buscando desvendar o nível de aprofundamento do entrevistado no assunto.

O principal interesse do Bloco 2 foi encontrar nas respostas dos entrevistados os aspectos positivos e negativos dessas mudanças e procurar identificar se, no conjunto, é possível identificar uma tendência acerca de que aspectos prevalecem. Dessa forma, as informações obtidas foram divididas no Atlas.ti entre esses dois aspectos, ou as facilidades que acompanharam o advento das novas tecnologias e as dificuldades também decorrentes da mudança.

Com suporte nos *Codes Aspecto Positivo* e *Aspecto Negativo*, o Quadro 3 mostra os principais trechos das falas dos entrevistados no referente à percepção das mudanças, à inovação tecnológica e consequências de sua inserção no mercado. Os trechos selecionados são os que melhor representam a visão geral do entrevistado no decorrer da entrevista.

| Entrevistado | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|---------------------|---|--|
| Entrevistado 01 | É possível fazer um trabalho profissional de ótima qualidade em um <i>homestudio</i> . Dependendo do estilo, a produção pode até se equiparar com os estúdios profissionais...eu acho ótimo pois existem muitos talentos escondidos que não tinham possibilidade de bancar um estúdio para fazer um portfólio | |
| Entrevistado 02 | É uma impressionante evolução. Quando comecei, em meados dos anos 80, era inimaginável conseguir produzir um trabalho de áudio que soasse profissional, a não ser que fosse alugando-se um grande estúdio, que custava uma fortuna. | A maior mudança é a de formato, dos CDs para o download digital. E com isso veio também um grande problema: a pirataria. A sociedade está ainda se adaptando, procurando formas melhores de controlar e regular esse novo formato. |

| Entrevistado | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|----------------------------------|---|--|
| Entrevistado 02 (continuação) | Em casa, o melhor que tínhamos era a fita cassete, onde o áudio soava abafado e cheio de ruídos de fundo. Hoje, com certo grau de experiência e equipamento adequado, podemos gravar e produzir em casa tendo uma qualidade de grandes estúdios. | |
| Entrevistado 03 | Se não me engano, o número da vendagem virtual de um CD já superou a do físico. Nesse sentido, se quebrou a barreira geográfica e, não somente gravadoras independentes ganharam espaço, como também o músico que não quer ter vínculo com gravadora, como eu, que vendo o meu material no iTunes, CDbaby e Napster. | A mudança é que hoje existe uma nova geração que nunca pagou por música e não quer pagar. Portanto, mudou a forma de ganhar dinheiro, o foco não pode ser mais a venda de CDs, produções caras não valem mais a pena e o cd começou a ser muito mais cartão para vender shows. |
| Entrevistado 04 | Vejo essas tecnologias como uma maneira maravilhosa de fomentar a produção independente. Eu mesmo trabalho muito com meu computador para pequenas gravações. | A principal mudança, ao meu ver, é a criação de uma geração que não compreende o ato de pagar para ter uma musica disponível em seu equipamento...Agora é muito difícil conseguir destaque devido à imensa quantidade de trabalhos que aparecem diariamente. |
| Entrevistado 05 | Hoje em dia tudo ficou muito acessível. A informação é muito dinâmica. Você consegue baixar livros, discos, filmes, em um clique, consegue gravar um álbum inteiro no computador com instrumentos virtuais (e até vocais programados), ficou tudo muito fácil. | O problema disso é que diminui um pouco a criatividade musical. Antigamente para se conseguir um som, se ligava gravadores, amplificadores, microfones, mexia na acústica da sala, rodava o microfone na gravação para dar um efeito de <i>phaser</i> , rodava o falante para dar um efeito de <i>vibrato</i> . Agora é tudo em um clique. Antes tinha menos meios e mais criatividade. Hoje em dia é o oposto. |
| Entrevistado 06 | | As mudanças são enormes e catastróficas. A primeira coisa que precisamos admitir é que a tecnologia banalizou o consumo de música. Antigamente, era de um enorme significado que a gente possuísse a obra de um artista. Ter um LP ou CD era se sentir parte de uma coisa maior, era uma conexão firme. Hoje, quando qualquer jovem pode em uma noite baixar mais de 100 músicas, que valor ele dará para elas? Quando irá ouvi-las com atenção? |
| Entrevistado 07 | A internet é uma forma de divulgação praticamente gratuita, que pode ser muito mais dirigida ao público-alvo. As gravadoras independentes não conseguem bancar uma mídia aberta que atinja um território enorme, todas as classes sociais, faixas etárias, como um "Domingão do Faustão", por exemplo. Mas essas pequenas | |

| Entrevistado | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|----------------------------------|---|--|
| Entrevistado 07 (conrinuação) | gravadoras conseguem atingir seu público através das redes sociais, <i>mailing lists</i> , URLs gratuitos... ...eu costumava viajar com, pelo menos, cinco teclados. Hoje utilizo geralmente um teclado e um <i>notebook</i> , tanto para tocar ao vivo quanto no <i>homestudio</i> . Se fosse comparar, talvez essa configuração atual equivalesse a uns 10 teclados de 15 anos atrás...a <i>internet</i> possibilitou-me fazer mais e mais trabalhos à distância. Não preciso mais me deslocar para uma gravação. Isso economiza horas e horas em um estúdio, deslocamento, hospedagens. Ou seja, facilitou não só a minha vida, como a de quem me contrata. | |
| Entrevistado 08 | | Postar na <i>internet</i> é uma coisa, conseguir fazer com que o seu produto chegue, ou seja ouvido aonde você quer, é outra. |
| Entrevistado 09 | Acho isso fantástico, hoje temos a possibilidade de gravar músicas com qualidade a um baixo custo, isso ajuda muito aos artistas que estão começando e também ao surgimento de muitos produtores musicais. E com o surgimento dos <i>Vlogs</i> , essa necessidade de ter um <i>homestudio</i> é ainda maior. A <i>internet</i> alterou a visibilidade que posso ter, posso mostrar meu trabalho mais facilmente para as pessoas, ter contato com aqueles que gostam do meu som de forma mais próxima através das redes sociais, posso mostrar cada vez mais qualidade no produto com um menor custo. | |
| Entrevistado 10 | O <i>homestudio</i> facilitou muito, você quer gravar alguma coisa vai na casa de uma amigo, grava rapidinho, a baixo custo, às vezes de graça. | Tem muita besteira que faz muito sucesso. Do mesmo jeito que você divulga as coisas boas, de qualidade, também tem outras coisas que não tem muita qualidade, mas vem pra cá porque cai no gosto popular, porque é engraçado. Eu acho que foi um lado negativo disso tudo. |

| Entrevistado | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|-----------------|---|--|
| Entrevistado 11 | O que era acessível apenas para gravadoras, grandes empresas, que tinham o monopólio, é derrubado de maneira grotesca, de maneira drástica e eu acho isso ótimo! Primeiro porque dá emprego e o meu objetivo, o que eu sempre digo para todos os meus colegas músicos, é que montem seu <i>homestudio</i> . Porque faço uma parte do trabalho aqui e vou mandando pro guitarrista fazer na casa dele, pro baixista fazer na casa dele, pro baterista. | Eu noto que o consumo é cada vez maior e menos rentável. Por isso o problema do consumo do disco como produto, porque você baixa música com uma facilidade enorme, você escuta música na internet com uma facilidade enorme e cada vez mais, por mais que você não queira usar de meios ilícitos para fazer esses <i>downloads</i> , os próprios artistas possuem canais no <i>youtube</i> e disponibilizam. |
| Entrevistado 12 | Músicos compram um <i>laptop</i> ou um computador bacana, compram umas placas de áudio e começam a dar uma forma concreta às ideias que ele tinha, ou seja, ele começa a jogar para dentro do computador uma composição que antes estava só na cabeça dele. | A gente não tem tempo de sair ouvindo e conhecendo bandas. Eu tenho um pouco de dificuldade com isso, porque eu sou do tempo que você sentava em casa, colocava um CD, apertava o <i>play</i> e ficava lendo a letra no encarte. Inclusive, meu inglês melhorou porque eu ficava ouvindo Pink Floyd e decorando as letras. |
| Entrevistado 13 | | Eu sinto que as pessoas estão começando a ficar de saco cheio, os músicos estão ficando muito perdidos, muito repetitivos, não tem graça. |
| Entrevistado 14 | Barateou o custo e desafogou um pouquinho os estúdios. | Pra mim foi uma faca de dois gumes. Porque, na medida em que barateou o custo e desafogou um pouquinho os estúdios, houve um problema que agora todo mundo acha que tem uma placa e um computador, tem estúdio. Não é bem por aí. É como dirigir uma Ferrari e ter medo de passar a terceira marcha. |
| Entrevistado 15 | Antigamente se tornava complicado de você imaginar gravar um CD...os custos eram muito caros e para isso exigia que uma produtora investisse em você. Eu acredito que a chegada dessa tecnologia do <i>homestudio</i> possibilitou que as pessoas sonhassem mais, que conseguissem com mais facilidade o que pretendiam. | |
| Entrevistado 16 | A tecnologia está aí pra ajudar. Há vinte anos atrás nem sonharia em ter um estúdio em casa. Você vai a hora que quiser e pluga seu instrumento, grava sua ideia, passa para outra pessoa gravar, como eu já fiz, de gravar com um pessoal de fora, que está em São Paulo, no Rio, nos Estados Unidos. Você manda sua ideia pra ele lá, onde ele estiver. | |

| Entrevistado | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|----------------------------------|---|---|
| Entrevistado 16 (continuação) | Ele manda a parte dele gravada pra você e, com isso, você vai montando um CD bem legal, com pessoas que provavelmente você não teria a oportunidade de gravar. | |
| Entrevistado 17 | A tecnologia democratizou a profissão do músico. Fez com que todo mundo tivesse a liberdade para produzir e não estar escravo dos produtores. Até mesmo porque é tudo muito perto, a tecnologia de gravar em casa e a internet vieram quase paralelas, então você já tinha como gravar e já tinha um megafone que era a internet. | O mercado se fechou muito mais. Porque, como todo mundo tem voz, quem mexe com dinheiro, quem trabalha mesmo, não vai deixar qualquer um chegar e tomar seu espaço. As gravadoras vão cada vez mais fechar o cerco pra que as produções independentes não cheguem ao sol. |
| Entrevistado 18 | Não virou o mundo ideal, mas ajudou bastante. Porque antes disso era bem complicado. Tinha uma banda que era muito conhecida lá no Sul, eu viajava sempre com essa banda, só que a gente não conseguia mostrar o trabalho pra muita gente. | |
| Entrevistado 19 | Como músico, hoje em dia eu gravo um CD com um <i>laptop</i> e uma placa de som que cabem dentro do meu porta-malas. Eu acho isso fantástico! | Eu conheço vários donos de estúdios antigos aqui, donos de empresa de som, que fazem evento, que gravam ao vivo. Eles sempre se lamentam muito, porque hoje em dia não conseguem mais ganhar dinheiro. |

Quadro 3 – Percepção das mudanças

Fonte: Resultados da pesquisa com o uso do Atlas.ti 7. Elaboração própria, com suporte nas entrevistas.

Com efeito, a partir dessas informações, é possível destacar os principais aspectos positivos e negativos do advento das novas tecnologias de produção e distribuição de música, de acordo com os entrevistados, como mostra o Quadro 4.

| Aspectos positivos | Menções | Aspectos negativos | Menções |
|--|---------|---|---------|
| Gravar em casa com baixo custo e qualidade profissional | 11 | Pirataria | 1 |
| Trabalhar com músicos que se encontram em outras localidades | 2 | Banalização do consumo de música/ Sociedade que não compreende o ato de pagar para consumir música | 5 |
| Portabilidade dos instrumentos e equipamentos de gravação | 2 | Redução de criatividade | 1 |
| Acesso a vasto conteúdo | 2 | Excesso de informação de baixa qualidade | 3 |
| Internet como forma de divulgação barata e de largo alcance | 5 | Retração do mercado | 2 |

Quadro 4 – Principais aspectos positivos e negativos

Fonte: Resultados da pesquisa com o uso do Atlas.ti 7, com suporte nas entrevistas.

O fato de o Aspecto positivo mais mencionado ter sido a gravação em *homestudio*, com baixo custo e qualidade profissional, está de acordo com as informações vistas no Capítulo 4 referentes à propensão de adaptação às mudanças do setor mostradas pelos músicos.

O fato de esse Aspecto Positivo ser muito mencionado entra em consonância também com a Teoria da Cauda Longa, de Anderson (2006), no ponto em que ela afirma que a inovação tecnológica resulta em uma democratização do processo de produção.

A Teoria da Cauda Longa também é encontrada e ainda mais bem exemplificada no aspecto positivo referente ao uso da internet como forma de divulgação barata e de largo alcance. É aqui que se encontram os novos bens, possibilitados pelas novas formas de distribuição e o mercado de nichos apresentados no prolongamento da cauda dos gráficos de vendas da Figura 5.

Quanto aos Aspectos negativos, o mais mencionado foi a banalização do consumo de música, representado também pela referência à formação de uma sociedade que não compreende o ato de pagar para consumir música. Esse fator pode ser diretamente conectado ao que foi visto no Capítulo 1 sobre a propriedade, notadamente nos trabalhos de Caves (2000) e Kischinhevsky (2006). Se não há, por parte do consumidor, uma predisposição para adquirir o bem, o resultado é uma retração nas vendas e, conseqüentemente, uma desestabilização do setor, bem como uma queda no incentivo para que o artista produza outros trabalhos.

5.2.3 Fator humano como diferencial

Um dado de grande relevância para a pesquisa, que emergiu da análise do Bloco 2, foi a citação do fator humano como diferencial para o resultado de um trabalho no setor de música. Tais afirmações, principalmente provocadas nas respostas às questões 2 e 3, exprimem um panorama em que o fator mais importante é a pessoa que está operando os equipamentos, sejam eles modernos ou mais antigos.

O Quadro 5 traz os principais trechos onde o fator humano é mencionado como diferencial nas entrevistas.

| Entrevistado | Trecho |
|-----------------|---|
| Entrevistado 01 | Para obter um som profissional em qualquer tipo de estúdio é preciso talento, dedicação e estudo. É uma ferramenta fundamental para a nova geração de profissionais...Ainda, os <i>hardwares</i> externos esquentam mais o som do que os <i>plugins</i> . Mas, como disse anteriormente, a maior parte do trabalho depende de quem tira o som de cada equipamento. |
| Entrevistado 02 | Além do equipamento, tem que investir na qualificação do operador do equipamento, ou seja, em muitos casos você mesmo. Ter um bom equipamento e não saber operá-lo de nada adianta. |
| Entrevistado 06 | O acesso largo às tecnologias, embora tenha trazido a capacidade técnica, não tornou mais fácil o trabalho artístico. A habilidade de um profissional nunca foi tão necessária...hoje, com as práticas de gravação e mixagem acessíveis a todos, é a capacidade profissional que faz a diferença, e define diretamente a qualidade do produto. Existe uma enorme distância entre um produto ter qualidade meramente técnica e ter além dela um elemento artístico que faça a diferença. |
| Entrevistado 08 | Existe uma diferença grande de qualidade (entre um trabalho produzido em um estúdio profissional e outro em <i>Homestudio</i>), mas não é devido ao fato do estúdio estar na casa de alguém e sim à falta de qualificação profissional para se desempenhar o papel de engenheiro de som, produtor, arranjador... |
| Entrevistado 12 | Eu acho que quando você investe em um equipamento bacana, e o mais importante de tudo, você tem <i>know-how</i> pra manipular a coisa toda, você pode dentro do seu quarto fazer uma coisa linda, eu acho perfeitamente possível, mas só para ressaltar o computador não faz nada é você que está lá manipulando coisas. |
| Entrevistado 13 | Os caras têm um monte de coisa e não conseguem fazer uma melodia, não conseguem pegar uma música e harmonizar. Porque ele tem a tecnologia lá na mão dele, mas não sabe o que fazer com isso. |
| Entrevistado 14 | O que diferencia é a pessoa que está administrando o estúdio... um técnico estudado vai conseguir tirar um som de um equipamento, às vezes até menor, melhor do que um cara que nunca estudou num estúdio grande. |
| Entrevistado 16 | Você tem que ter talento nessa parte (marketing, vendas, negócios) também. Não é só o talento criativo, você tem que ter talento pra se vender, porque o marketing pessoal de qualquer profissão você tem que ter, se você não souber vender o seu trabalho, você não sai do canto. |
| Entrevistado 17 | Eu toco na noite e uso todos os recursos de tecnologia. Toco com programação, com <i>sampler</i> mesmo. Sempre toco com meu computador do lado soltando trilha e é massa porque faz com que o show tenha um ganho a mais. Hoje em dia o que comanda é musica eletrônica, é o rap do Jay-Z e eu posso tocar isso hoje, porque eu pego toda a trilha, todos os programas, <i>plugins</i> . |

Quadro 5 – Fator humano como diferencial

Fonte: Resultados da pesquisa com o uso do Atlas.ti 7, com suporte nas entrevistas.

5.2.4 Estratégias de resposta

No intuito de encontrar as estratégias de resposta à mudança nas entrevistas, foram criados os *Codes* Postura inovadora e Postura defensiva.

O levantamento feito a partir do segundo, mostrou resultados semelhantes aos dos Aspectos negativos. Por sua vez, o código Postura inovadora resultou em trechos que se expressam como estratégias utilizadas pelos entrevistados para adaptação às mudanças ocorridas no mercado fonográfico brasileiro.

O Quadro 6 foi elaborado com apoio nos trechos das falas dos entrevistados apontando detalhes que podem ser considerados estratégias de resposta às mudanças. Em alguns casos, são também exibidos os resultados e/ou consequências da ação do entrevistado. Novamente, detalhes que possam caracterizar o entrevistado foram substituídos por letras. Nomes de gravadoras, redes sociais, programas ou veículos de comunicação foram mantidos, desde que não denegrissem suas imagens, com o intuito de facilitar a observação da dimensão do resultado da estratégia.

| Entrevistado | Trecho |
|-----------------|--|
| Entrevistado 01 | Em meu <i>homestudio</i> gravei meu CD "K". A Som Livre se interessou e lançou. Isso mostra que a qualidade foi digna de uma gravadora do porte deles. Uma das músicas entrou para a série Malhação em 2011. Fiz muito shows corporativos, <i>pocket shows</i> e eventos diversos. Quatro músicas do cd são executadas em diversas rádios do país. |
| Entrevistado 03 | Minhas principais fontes de renda através da musica se devem através da venda do meu material didático pela internet e também da venda dos meus CDs, shows e aulas particulares. A internet para mim é ótima! Sou uma empresa de um homem só. |
| Entrevistado 07 | Eu costumava viajar com, pelo menos, cinco teclados. Hoje utilizo geralmente um teclado e um <i>notebook</i> , tanto para tocar ao vivo quanto no <i>homestudio</i> . Se fosse comparar, talvez essa configuração atual equivalesse a uns 10 teclados de 15 anos atrás...a <i>internet</i> possibilitou-me fazer mais e mais trabalhos à distância. Não preciso mais me deslocar para uma gravação. Isso economiza horas e horas em um estúdio, deslocamento, hospedagens. Ou seja, facilitou não só a minha vida, como a de quem me contrata. |
| Entrevistado 09 | Alterou a visibilidade que posso ter, posso mostrar meu trabalho mais facilmente para as pessoas, posso ter um contato com aqueles que gostam do meu som de forma mais próxima através das redes sociais, posso mostrar cada vez mais qualidade no produto com um menor custo. |
| Entrevistado 11 | Os músicos estão fazendo seus <i>homestudios</i> , mas com o único objetivo de fazer bem o seu instrumento. Então a gente tem guitarristas que montam os seus estúdios com excelentes amplificadores, microfones específicos para captar guitarra, pré-amplificadores referência no âmbito de gravação de |

| Entrevistado | Trecho |
|----------------------------------|---|
| Entrevistado 11 (continuação) | guitarra. Tem baterista que tem uma sala própria e específica para gravar a bateria dele. Eu sou produtor musical e arranjador...faço uma parte do trabalho aqui e vou mandando pro guitarrista fazer na casa dele, pro baixista fazer na casa dele, pro baterista fazer na casa dele. |
| Entrevistado 12 | Eu alimento o meu blog, alimento o twitter, o facebook, faço muita informação girar. Sou obcecado por fotografia e coloco fotos de sete megapixels do meu trabalho na <i>internet</i> ...estou ativo no facebook há dezoito meses, eu te digo sem medo, nesses dezoito meses a minha clientela mais que dobrou. |
| Entrevistado 16 | Hoje em dia você tem a possibilidade antes de chegar na técnica da gravação, já com as ideias prontas. Porque antes já lhe enviaram a musica bruta e você já chega com várias ideias. |
| Entrevistado 17 | Toco numa banda chamada "W", que só existe por causa da tecnologia. |
| Entrevistado 18 | Quando cheguei na cidade "H", eu vim de "Y" e tinha a intenção de montar minha escola, só que eu não conhecia praticamente ninguém aqui. Então com a ferramenta do Orkut, estourou. |
| Entrevistado 19 | O skype é fantástico! A gente tem a rede "OT". Eles criaram uma moeda própria e eles criaram um circuito. Tem em todo o sudeste, tem uma agora aqui em Fortaleza, tem uma em Recife, tem uma em João Pessoa, mas em todas as outras capitais tem pontos de cultura ou casa, que a galera representa o "OT". Então, se eu sou do "OT" e tenho banda, eu posso circular o Brasil inteiro, fazendo shows nesses circuitos e eu tenho hospedagem solidária, alimentação solidária, que é na casa da galera mesmo. E os shows, eles tentam arranjar shows pra gente lá, que nunca são shows que remuneram muito bem, mas é uma galera que está dominando esse lance com a <i>internet</i> . A gente tem reuniões de <i>Skype</i> com o Brasil inteiro. |

Quadro 6 - Estratégias de resposta

Fonte: Resultados da pesquisa com o uso do Atlas.ti 7, com suporte nas entrevistas.

É possível observar, na análise do Quadro 6, que as estratégias de resposta às mudanças por parte dos profissionais do setor de música têm como principal característica a utilização das novas tecnologias de produção e distribuição musical a favor dos seus negócios, notadamente para a produção de álbuns profissionais; registro de ideias; apresentação ao vivo com base pré-gravada; pré-produção de trabalhos; divulgação; comunicação; e contato com parceiros que residem em localidades diferentes.

Podemos separar a utilização dessas inovações em duas categorias: o uso das tecnologias para produção musical e para distribuição/comunicação. Na primeira estão incluídos a produção de música gravada ou para execuções ao vivo. Na segunda, incluem-se a utilização da internet e outras ferramentas para divulgar

projetos e discos ou mesmo para manutenção de contato entre músicos e outros atores do setor que residem e atuam em localidades distintas.

A primeira categoria pode ser encontrada no discurso dos entrevistados 01, 07, 11, 16 e 17. O entrevistado 01 fala sobre o disco que gravou em seu *homestudio* e foi lançado pela gravadora Som Livre. Nessa fala, é possível encontrar também uma estratégia das gravadoras para evitar os custos irrecuperáveis ou *sunk costs* mostrados por Caves (2000). Como visto anteriormente, no sistema tradicional da indústria fonográfica, era sempre a gravadora que encontrava o artista e investia nele. Atualmente, a gravadora recebe gravações feitas em *homestudios* ou estúdios menores por artistas com financiamento próprio ou investimento de terceiros e, caso seja de seu interesse, adquire os direitos e lança o disco.

O entrevistado 07 fala sobre a possibilidade de usar apenas um instrumento em viagens. No passado, era necessário o uso de cindo instrumentos e o entrevistado 17 chega a afirmar que sua banda “só existe por causa da tecnologia”. Essas falas mostram a utilização da tecnologia para a execução de música ao vivo. O uso do *homestudio* para a prática antes de uma gravação oficial é referida pelo entrevistado 16 como forma de reduzir o custo do investimento de tempo e dinheiro em uma gravação realizada em grandes estúdios. Aqui se pode observar a questão do *time flies property*, de Caves (2000), uma vez que o músico está contribuindo para que o trabalho seja finalizado de maneira mais rápida e com menores gastos.

O entrevistado 16 faz uma ligação entre as duas categorias, ao mencionar que utiliza seu *homestudio* para produzir música e trabalha com outros músicos, cada um com seu estúdio especializado em seu instrumento, alcançando, dessa forma, um resultado rápido e de maior qualidade.

O uso da internet como ferramenta para distribuição e comunicação é observado no discurso dos entrevistados 03, 09, 12, 18 e 19. O entrevistado 03 garante que sua maior fonte de renda é a venda *online* do seu material didático e assinala que, pelo uso das novas tecnologias, é “uma empresa de um homem só”.

Os entrevistados 09, 12 e 18 falam sobre a visibilidade que a internet pode gerar. O discurso do entrevistado 12 assinala que a utilização da rede social *Facebook* fez sua clientela dobrar em 18 meses. Já o entrevistado 18 fala como a rede social *Orkut* foi relevante para a implantação de sua empresa.

O Entrevistado 19 reporta-se a uma ferramenta que permite reuniões *online* com outros músicos do Brasil inteiro, facilitando e possibilitando a realização de eventos em diversas localidades, informação que entra em acordo com o uso feito pelo entrevistado 16, que também trabalha com músicos de outras localidades.

Essas estratégias de utilização da tecnologia para o desenvolvimento do trabalho no setor de música apontam para a caracterização dos referidos atores produtivos como propensos à mudança.

Ainda a respeito dessas respostas à mudança, a análise revelou baixa incidência de respostas que pudessem caracterizar, de acordo com Ansoff (1983), os respondentes como resistentes à mudança. Quando aspectos negativos, que podem ser interpretados como resistência, foram mencionados, eles se referiram ao campo das gravações em estúdio, atividade praticamente substituída pelas novas formas de gravação, como pode ser observado dos seguintes trechos: “Para mim, que vivo exclusivamente do trabalho em estúdios, a profissão sofreu danos inimagináveis” e “caiu muito a procura de estúdio, comparado ao que era há dez, vinte anos atrás”.

As respostas que caracterizaram os respondentes como propensos à mudança coincidiram com aquelas expressas nas estratégias de resposta, observadas no Quadro 5.

Finalizando a análise das entrevistas, pode-se concluir que os entrevistados percebem o cenário da música como turbulento, o que está em consonância com a avaliação de Ghemawat (2000) para ambientes de intensa mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O impacto da inovação tecnológica no setor de música, notadamente a expansão da *internet* e o barateamento dos equipamentos de gravação e edição de áudio - bem como a redução dos tamanhos e a portabilidade desses aparelhos, ocorrido no final do século XX - resultou em uma crise de vendas e desestruturação do tradicional sistema da indústria fonográfica.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, a análise das fontes documentais facilitou a compreensão e a descrição das transformações ambientais, primeiro objetivo geral, ao permitir identificar a crise nas vendas de CDs e mídias audiovisuais, impactadas pela expansão da internet; pela pirataria e pelo advento das tecnologias de compressão de áudio, como o MP3, bem assim as mudanças ocorridas no sistema empresarial da indústria fonográfica brasileira. As entrevistas com os profissionais mostraram ainda as mudanças nos hábitos de consumo e na forma de produzir música. De tal modo, observa-se que a percepção dos entrevistados em relação ao panorama do mercado brasileiro de música concorda com a literatura e com o resultado da análise de fontes documentais, podendo, assim, o panorama do mercado brasileiro de música ser caracterizado como um cenário turbulento, de acordo com a descrição de Ghemawat (2000).

Fazendo um apanhado geral das mudanças ocorridas no setor de música, os aspectos negativos que se destacaram no discurso dos entrevistados foram a pirataria; a formação de uma geração que não compreende o ato de pagar para consumir música; a banalização do consumo de música; a queda de criatividade; o excesso de informação e material sem qualidade disponível, o que dificulta a busca por conteúdo de qualidade; o surgimento de profissionais não capacitados que podem ter a mesma visibilidade dos profissionais sérios; e a retração do mercado.

Os aspectos positivos mais apontados são a possibilidade de gravar música em casa a baixo custo e com qualidade profissional; a facilidade de registrar novas ideias; a possibilidade de trabalhar com músicos que estão em outras localidades; a portabilidade dos equipamentos de gravação; a facilidade de acesso a

conteúdos como bandas novas, materiais de estudo, informações; e o fato de a internet ser uma forma de divulgação barata e de largo alcance.

No que se refere ao primeiro objetivo específico - identificar as mudanças ocorridas nos hábitos de consumo de música - as entrevistas mostraram consonância com a teoria e com a análise das fontes documentais, quando apontam a pirataria e a banalização do consumo de música como os fatores mais preocupantes. Foi possível observar o saudosismo por parte de alguns entrevistados em relação ao ato de parar em um momento tranquilo e ouvir atentamente um CD ou disco de vinil, lendo as letras no encarte do álbum. Por outro lado, os respondentes indicam a facilidade de acesso a conteúdos diversos; bandas e artistas com catálogo esgotado; vídeo aulas; e informações - como os principais aspectos positivos resultantes das mudanças decorrentes da inovação tecnológica.

Com relação ao segundo objetivo específico - a descrição das tecnologias de gravação e dos procedimentos de distribuição introduzidos no setor - os principais adventos mencionados foram os *homestudios* e a expansão da internet como meio de relacionamento. Os primeiros, estúdios pequenos montados geralmente na residência dos músicos, foram possibilitados pelo barateamento dos equipamentos de gravação e de edição de música, bem como pelo acesso à informação. A *internet* opera uma função fundamental para a distribuição de música, pois, além de ser uma forma de divulgação barata e de largo alcance, proporcionou, mediante o crescimento das redes sociais, o contato direto entre músicos de variadas partes do mundo, possibilitando que estes troquem informações, agendem turnês uns para os outros e produzam, juntos, trabalhos de gravação, mixagem e masterização.

Com relação ao terceiro objetivo específico, os relatórios anuais da ABPD foram essenciais na identificação das transformações que promoveram a reconfiguração do setor de música. Por meio do conteúdo desse material foi possível observar três momentos distintos no período analisado. O primeiro, entre os anos de 1999 e 2004, exprime uma curva de vendas oscilante, com pico de vendas no ano de 2002, em decorrência da inserção do produto DVD no mercado brasileiro. O segundo momento, que apresentou a maior retração da venda de música em mídias

físicas, está entre os anos de 2005 e 2007. Nesse período, é possível observar o crescimento da pirataria de discos e da cultura de troca de arquivos *online*, fatores apontados pelos documentos analisados como os principais causadores dessa queda de vendas. A partir de 2007, a diversificação de atividades e meios de venda de música, o começo da sistematização de venda de música digital e a inserção desse tipo de venda nas estatísticas da ABPD caracterizam uma estratégia de resposta das grandes companhias fonográficas às mudanças do setor. Esses fatores e o crescimento exponencial das vendas de música em formato digital, no período de 2008 a 2011, podem ser considerados de grande relevância para o resultado dessas ações, que foi a tendência à estabilização da curva de vendas.

Para o quarto e último objetivo específico, em relação às estratégias de resposta dos agentes econômicos do setor, a análise indicou dois tipos de comportamento. O primeiro mostrou que a atitude das grandes companhias que formam a indústria fonográfica brasileira traz principalmente características do que Ansoff (1983) denomina organizações resistentes à mudança, visto que, de 1999 até 2006, nenhuma estratégia de resposta às mudanças foi apresentada por parte dessas empresas que não fosse o combate à pirataria e ao compartilhamento de música via internet. Somente em 2006, foi introduzida a venda de música em formato digital e, em 2010, a diversificação da área de atuação das companhias. Uma pequena parte dos profissionais entrevistados, notadamente aqueles que trabalham no ramo dos estúdios de gravação, indicou também um comportamento resistente à mudança, ensejando ainda dificuldades de adaptação à reconfiguração do setor. O segundo tipo de comportamento, caracterizado por Ansoff(1983) como propenso à mudança, pôde ser observado na maior parte dos profissionais entrevistados, que demonstrou facilidade de adaptação e até satisfação com as transformações ocorridas.

As principais estratégias de resposta das grandes companhias fonográficas foram a criação da APCM; a inserção do segmento de venda de música em formato digital; e a diversificação, em que as grandes companhias passaram a fazer parte também dos negócios de *shows* ao vivo, agenciamento, licenciamento para publicidade, *games* e eventos. Quanto às estratégias dos profissionais entrevistados, o *homestudio* e a internet são as ferramentas mais utilizadas nessas

ações de reposta, permitindo a facilitação e o processo de produção de álbuns; a gravação de trabalhos profissionais com custo reduzido; o contato do profissional com o público, produtores, emissoras, empresários e outros músicos; a venda de CDs, DVDs e material didático; o agenciamento de shows; a facilidade de troca de arquivos durante sessões de gravação e a possibilidade de gravar com músicos que não estão na mesma cidade. Essa análise satisfaz não só o quarto objetivo específico, mas também a segunda questão de pesquisa e o segundo desdobramento do objetivo geral.

Um dado de relevância para a pesquisa emergiu da análise das entrevistas. Nove dentre os 19 entrevistados citaram o fator humano como diferencial para a obtenção de um bom resultado em um trabalho no setor de música. Tais afirmações mostram que o fator mais importante é a pessoa que está operando os equipamentos, sejam eles modernos ou mais antigos.

As implicações dos resultados deste estudo mostram que o futuro do setor de música ainda não está claro. O quadro das vendas de música em mídias físicas expressa uma estabilização nos últimos cinco anos, porém, ainda não se mostra propenso ao crescimento. As vendas de música em formato digital crescem rapidamente desde a sua inserção no mercado brasileiro, porém, atualmente, ocupam apenas 16% do total de vendas do setor, ainda não sendo capazes de cobrir as perdas ocasionadas pela retração nas vendas de mídias físicas.

As grandes companhias demoraram para se adaptar ao novo mercado que se desenvolvia e, por isso, sofreram o maior prejuízo com essa crise estrutural. Os grandes estúdios também se encontram em situação difícil, como foi evidenciado nas respostas dos engenheiros de mixagem e masterização entrevistados.

Para os profissionais e empresas de pequeno e médio porte deste setor, o mercado se mostra favorável, em concordância com a Teoria da Cauda Longa de Anderson (2006), visto que as novas tecnologias de gravação e distribuição musical possibilitaram a realização de trabalhos profissionais a um baixo custo.

Existem focos apontados para diversas novas possibilidades de produção, distribuição e consumo de música, que crescem em número, lado a lado com as novas tecnologias, como equipamentos de gravação, ferramentas de compartilhamento de arquivos grandes *online* e diversos tipos de *players* de música, em formatos físicos e virtuais, que continuam sendo desenvolvidas. Existe ainda uma tendência que aponta para uma revitalização do passado, com o crescimento do uso de discos de vinil por parte dos audiófilos, os equipamentos analógicos e valvulados preferidos pelos guitarristas e cantores.

Assim, as principais contribuições deste trabalho foram a amostra de um panorama da atual situação do setor de música, bem como a identificação das estratégias de resposta às mudanças por parte das empresas e dos profissionais do setor, à luz das teorias da Economia Criativa e da Estratégia. Notadamente o foco deste trabalho foi na percepção dos atores produtivos do setor de música.

Sugerimos a realização de novos estudos referentes à percepção de outros grupos do setor de música, como lojistas e consumidores; bem como estudos específicos com os consumidores de música podem observar outro aspecto das mudanças ocorridas no setor. Ainda nesse sentido, os trabalhos de Vicente (2006) e DeMarchi (2006) mostram que o movimento das gravadoras não prosperou e apontam os motivos, dentre eles, falta de uma estrutura de divulgação eficiente. No panorama atual, essa possibilidade é uma realidade e ainda é possível obter resultados profissionais de gravação a baixo custo. De que forma os profissionais que fizeram parte desse movimento independente se adaptaram às mudanças do setor? É mais uma questão de partida para um novo estudo.

A pesquisa alcança, pois, o seu objetivo geral de compreender e a descrever as transformações ambientais do setor de música, notadamente quanto aos aspectos tecnológicos e concorrenciais; e identificar as estratégias adotadas por músicos e empresas do segmento de música, em resposta às mudanças do ambiente de negócios.

Apesar das limitações do estudo, notadamente considerando a pequena quantidade de publicações científicas referentes ao assunto; a dificuldade de acesso

aos profissionais do setor; e a dificuldade de agendamento de entrevistas, o resultado deste estudo mostra que o setor de música, especialmente no sentido da sua reconfiguração estrutural, é ainda um campo que permite a realização de vários tipos de pesquisa. Espera-se que este trabalho possa ser utilizado como referencial para a compreensão das transformações ambientais ocorridas no setor de música e que possa ser útil para os profissionais do setor, ao apresentar o panorama atual do mercado fonográfico, suas perspectivas e as estratégias de resposta encontradas.

Recomenda-se a realização de outras pesquisas para aprofundamento do conhecimento referente ao setor de música e às economias criativas, no intuito de observar os fatores determinantes das transformações na área, na tentativa de apontar para a consolidação de um futuro novo modelo de negócio, além do aproveitamento de novas tendências e identificação de eventuais pontos de saturação em atividades do setor criativo.

REFERÊNCIAS

ABBEYROAD. Online Sales. Disponível em:
<www.abbeyroad.com/servive/56/Online-sales>. Acesso em: 12/01/2012.

ABPD. **Mercado brasileiro de música 2003**. Disponível em:
<<http://www.abpd.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 17 maio 2012.

ABPD. **Mercado brasileiro de música 2004**. Disponível em:
<<http://www.abpd.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 17 maio 2012.

ABPD. **Mercado brasileiro de música 2005**. Disponível em:
<<http://www.abpd.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 17 maio 2012.

ABPD. **Mercado brasileiro de música 2006**. Disponível em:
<<http://www.abpd.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 19 maio 2012.

ABPD. **Mercado brasileiro de música 2007**. Disponível em:
<<http://www.abpd.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 19 maio 2012.

ABPD. **Mercado brasileiro de música 2008**. Disponível em:
<<http://www.abpd.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 20 maio 2012.

ABPD. **Mercado brasileiro de música 2009**. Disponível em:
<<http://www.abpd.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 20 maio 2012.

ABPD. **Mercado brasileiro de música 2010**. Disponível em:
<<http://www.abpd.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 20 maio 2012.

ABPD. **Mercado brasileiro de música 2011**. Disponível em:
<<http://www.abpd.org.br/downloads.asp>>. Acesso em: 23 maio 2012.

ADORNO, T.W. **Prismas: Crítica Cultural e Sociedade**. São Paulo: Ática, 1998.

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

ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BANDEIRA-DE-MELLO, R (Org.). Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane Kleinübing et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 15, p. 429-460.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BATISTA, P. C. S.; GOMES, E. C. F.; VIEIRA, G. I. **Indústrias Criativas como Fator de Desenvolvimento Local**: o estudo de caso do município de Guaramiranga no Ceará. Salvador: Colóquio Internacional sobre Poder Local - Desenvolvimento e Gestão de Territórios, 2006.

BENDASSOLLI, Pedro F.; et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de empresas**: RAE, São Paulo, v. 49, n.1, p.10-18, jan./mar. 2009.

BENJAMIN, W. A Obra de Arte na Época de sua Reprodutibilidade Técnica. Trad. De Carlos Nelson Coutinho. In: Costa Lima, L. **Teoria da Cultura de Massa**, 4ª ed., Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1990.

BONADIO, R. Um toque de midas. Entrevista concedida à **Revista Teclado e Áudio**. São Paulo, n. 80. jun. 2003.

CAVES, R. **Creative Industry**: contracts between arts and commerce. Harvard University Press, 2000.

DEMARCHI, L. *A Nova Produção Independente: Mercado Fonográfico e as Novas Tecnologias da Comunicação*. In: IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, Rio de Janeiro: Universidade Fluminense. 2004.

DEMARCHI, L. Do marginal ao empreendedor. Transformações no conceito de produção fonográfica independente no Brasil. **ECO-PÓS**- v.9, n.1, janeiro-julho 2006, pp.121-140

Department for Culture, Media and Sport. **Creative Industries Mapping Document**, 1998. disponível em: <http://www.creativitycultureeducation.org/research-impact/exploreresearch/creative-industries-mapping-document-1998,10,PAR.html>
Acesso em: 02/07/2011 às 22:42h.

FIRJAN: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **A cadeia da indústria criativa no Brasil**. n. 2, maio 2008. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2008.

FLORIDA, R. **Cities and the Creative Class**. Routledge, New York and London. 2005.

GAIGHER, J. M. Talkback. **Revista Studio**. São Paulo, n.39. set. 2007.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HENRIQUES, F. **Serviços**. Disponível em: www.fabiohenriques.com.br/site/servicos. Acesso em: 21/01/2012.

IZECKSOHN, S.; DICASTRO, L. **Os homestudios no Fama**. Disponível em: <http://www.homestudio.com.br/Artigos/Art096.htm>, acesso dia 17/04/2008, 11:08h

KISCHINHEVSKY, M. **Manguebit e novas estratégias de difusão diante da reestruturação da indústria fonográfica.** In: 1º Congresso de Estudantes de Pós-graduação em Comunicação do Rio de Janeiro. 22, 23 e 24 de novembro de 2006 – Rio de Janeiro – UFRJ.

LONGO, W. O Marketing Pós-Tesarac. **HSM Management.** São Paulo, N.70. set-out 2008.

MACHADO, R. M. Da indústria cultural à economia criativa. **Alceu**, v. 9, n.18, p. 83-95, jan./jun. 2009.

MAYNARD, M.; NIEMEYER, L.; REIS, A. Indústria Fonográfica reclama da pirataria e prevê extinção de mercado. **FOLHA On-line**, 25 de julho de 2001. Entrevista concedida a Pedro Alexandre Sanches. Disponível em: <http://www.folha.uol.com.br> Acesso em: 25/03/2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998, (p. 1-25)

MILER, P. Talkback. **Revista Studio.** São Paulo, n.37. jul. 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUHR, T. “ATLAS/ti: a prototype for the support of text interpretation. **Qualitative Sociology**”, v.14, n.4, 1991.

NOGUEIRA, D.P. **Indústria Fonográfica:** Agonia ou reconfiguração de um conceito? 2008. 56 f. Monografia (graduação em Comunicação Social). Centro de Humanidades, Universidade de Fortaleza. Fortaleza. 2008.

PUTERMAN, P. **Indústria Cultural:** A agonia de um conceito. São Paulo: Perspectiva, 1994.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SEGRS K; HUIJGH, E. Clarifying the complexity and ambivalence of the cultural industries. Gent (Belgica): Steunpunt Re-Creatief Vlaanderen. **Working paper**; n. 2, 2006.

SERAFIM, L. P. Talkback. **Revista Studio**. São Paulo, n.37. jul. 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SIMÃO, R. **Download consciente**. Disponível em: <www.rodrigossimao.com>. Acesso em: 05 fev. 2012.

STRINATI, D. **Cultura popular**: uma introdução. 1ª ed. São Paulo: Hedra, 1999.

TADEU, R. Entrelinhas. Revista Cover Guitarra. São Paulo, n.94. set. 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo. Atlas, 1987.

VIANA, L.R. “Indústria Cultural, Indústria Fonográfica, Tecnologia e Cibercultura”. In: X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Blumenau – 28 a 30 de maio de 2009.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

VICENTE, E. **Organização, crescimento e crise**: a indústria fonográfica brasileira nas décadas de 60 e 70. In: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro: UERJ. set. 2005.

VICENTE, E. A música independente no Brasil: Uma reflexão. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación** www.eptic.com.br, Vol. VIII, n. 3, sep – dic. 2006.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Apêndice

Apêndice 1 – Roteiro de entrevistas

Caracterização do respondente

1. Em primeiro lugar, gostaríamos de pedir que faça uma breve descrição do seu trabalho, como funcionam seus negócios e de que forma sua profissão se enquadra no setor de música.

Percepção das mudanças (impacto e influência das mudanças tecnológicas) - produção

2. Como você vê o advento das tecnologias que permitem ao músico ter um *homestudio* e produzir seu trabalho em casa?
3. É possível produzir um trabalho todo em *homestudio* com a mesma qualidade de um feito em estúdios profissionais? A tecnologia digital já se equiparou às antigas gravações analógicas?

Percepção das mudanças (impacto e influência das mudanças tecnológicas) - consumo

4. A divulgação foi o “calcanhar-de-Aquiles” na época do surgimento das gravadoras independentes. Você acha que a Internet resolveu este problema?
5. A inovação tecnológica impactou a produção de música, mas também trouxe mudanças na forma de consumo de música por parte da sociedade. Quais são as mudanças que vocês percebe nesse ponto?

Impacto sobre os negócios e descrição das mudanças no negócio

6. O que mudou e o que não se alterou nos seus negócios com o advento das tecnologias de produção musical e com a expansão da internet?

Como os agentes da indústria foram impactados e como é a resposta deles às mudanças

7. Na sua visão, de que forma o advento das novas tecnologias influenciou os profissionais e empresas que integram o setor de música (músicos, gravadoras, produtores, engenheiros de gravação; mixagem e masterização, professores)? Quais são os pontos positivos e negativos?
8. Quais são, na sua percepção, as perspectivas futuras das mudanças tecnológicas e nos negócios no setor de música? Quais são os impactos delas no seu negócio?