

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A INDÚSTRIA FONOGRAFICA: CRISE E
RECUPERAÇÃO**

AMANDA PINHEIRO PEREIRA
MATRÍCULA: 109024036

ORIENTADOR: PROF. FÁBIO SÁ EARP

MARÇO 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

A INDÚSTRIA FONOGRAFICA: CRISE E RECUPERAÇÃO

AMANDA PINHEIRO PEREIRA

MATRÍCULA: 109024036

ORIENTADOR: PROF. FÁBIO SÁ EARP

MARÇO 2014

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, por me ensinarem grandes valores, por todo o apoio nessa jornada até aqui e por sempre me encorajarem na minha vida pessoal e profissional. Sem eles, nada disso seria possível.

Agradeço também a todo corpo docente da UFRJ, em especial ao meu orientador, pelo estímulo, apoio e instrução. Admiro os seus conhecimentos e o seu trabalho.

Por fim, agradeço aos meus colegas de escola e faculdade, sempre presentes no meu cotidiano. Particularmente ao Maurício, que acompanhou toda a minha trajetória, me ajudando em todos os momentos.

RESUMO

Diante do barateamento dos computadores de uso pessoal, maior facilidade de acesso à internet e crescimento de tecnologias digitais, houve uma grande alteração no comportamento de consumo das pessoas, esta alteração afetou diretamente o mercado fonográfico.

Desta foram, esse trabalho tem como objetivo analisar as causas da crise da indústria, bem como analisar a situação atual e as iniciativas e oportunidades que as gravadoras encontraram para contornar a crise.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	07
I. CAPÍTULO 1: HISTÓRICO DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA.....	09
I.1 TRANSIÇÃO DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA	09
I.2 O CENÁRIO ATUAL DO MERCADO FONOGRÁFICO MUNDIAL.....	16
II. CAPÍTULO 2: ADAPTAÇÃO AO NOVO CONTEXTO DO MERCADO..	21
II.1 DIFERENÇAS ENTRE O MERCADO FÍSICO E O MERCADO DIGITAL.....	21
II.1.1 CUSTOS DE PRODUÇÃO E DE REPRODUÇÃO.....	21
II.1.2 DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS	22
II.1.3 A TEORIA DA CAUDA LONGA	25
II.1.4 ECONOMIA DO GRÁTIS	26
II.2 CONTRAPONTO EM RELAÇÃO A INDÚSTRIA FONOGRÁFICA	27
II.2.1 RELEVÂNCIA DAS GRAVADORAS.....	29
II.2.2 VIABILIDADE DO CD	31
II.2.3 DOWNLOADS ILEGAIS.....	31
III. CAPÍTULO 3: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: ESTUDO DE CASO DA SONY MUSIC.....	34
III.1 DIFERENCIAÇÃO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS.....	34
III.1.1 ECONOMIA DE ESCOPO.....	34
III.2 INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS.....	38
III.2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS	38
III.2.2 ELASTICIDADE-PREÇO DA DEMANDA.....	39
III.2.3 BENEFÍCIOS DO PIONEIRISMO	43
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

INTRODUÇÃO

As novas tecnologias de informação tem alterado processos empresarias, desafiando as empresas a estarem sempre atualizadas com o que há de novo no mercado. A rapidez e o dinamismo com que serviços, produtos e informações chegam aos clientes deixaram de ser um diferencial das empresas e passaram a ser uma necessidade.

As empresas e os mercados precisaram se adaptar a esse novo ambiente para conseguirem manter a competitividade. No entanto, apesar de praticamente todos os setores da economia terem alterado muito suas estruturas e seus procedimentos com o aumento da participação digital, o mercado fonográfico foi um dos mercados com alterações mais expressivas, como sugere Francês Moore, chefe executiva da IFPI, no relatório de 2012: “de um lado há a inovação e unidade de um negócio que tem liderado o caminho para as indústrias criativas na adaptação à era digital; por outro lado, o ambiente extraordinariamente difícil em que essas alterações estão ocorrendo”.

Essas transformações no mercado da música, provocadas principalmente pela pirataria, compartilhamento de músicas pela internet e o comercio de músicas online, alteraram o padrão de consumo de música, ocasionando uma grande crise no setor. As gravadoras viam as vendas de CDs e DVDs declinando bruscamente e precisaram ajustar os seus modelos de negócio a fim de se adequarem ao novo cenário.

O objetivo deste trabalho é identificar as causas da crise, analisando a transição de um mercado predominantemente físico para um mercado digital, bem como analisar as diferenças entre os dois mercados e as oportunidades encontradas pelas gravadoras para contornar a crise.

Este trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro aborda a transição do mercado fonográfico e as alterações na composição da receita nos últimos anos. Como também será abordada a situação atual da indústria.

O segundo capítulo irá se aprofundar nos princípios econômicos do mercado físico e digital, uma vez que existem novos fundamentos específicos a esse novo ambiente. Em

seguida, o capítulo apresentará alguns problemas com pontos de vista opostos em torno das mudanças ocorridas na indústria fonográfica, baseado no texto de Jill Hamilton.

Por fim, o terceiro capítulo tem como objetivo apresentar conceitos sobre o processo de diversificação das firmas e inovação de empresas, relacionando tais conceitos às estratégias tomadas pela Sony Music, maior gravadora no Brasil, para conseguir se manter no mercado fonográfico mesmo com todos os desafios enfrentados com a crise da indústria.

CAPÍTULO I – HISTÓRICO DA INDÚSTRIA FONOGRAFICA

Francês Moore, chefe executiva da IFPI, em depoimento no relatório de 2012 diz que a indústria da música tem apreendido as oportunidades do mundo digital de uma forma que poucas outras empresas, se houver, podem alegar ter feito. A chefe executiva da Federação argumenta essa declaração dizendo que a receita digital do mercado fonográfico supera a receita de outras indústrias criativas, como as de filmes, jornais e livros.

Todas essas mudanças mostram um futuro imprevisível para a música indústria, e, cabem agora algumas discussões.

I.1 – TRANSIÇÃO DA INDÚSTRIA FONOGRAFICA

O case “Netzwerk: Marketing Digital na Indústria da Música” de Harvard Business School, publicado em 2009, cita dados sobre a história e a evolução da indústria fonográfica.

Segundo o case, por vários anos, mais precisamente desde os discos de vinil, as vendas de produtos físicos constituíam basicamente a totalidade do faturamento do mercado fonográfico. Normalmente, o compositor, ao escrever uma música, vendia os direitos autorais para uma gravadora, ficando esta encarregada de encontrar um artista para gravar a música. A gravadora, em geral, providenciava todos os meios necessários para a gravação, arcava com todos os custos de produção e propaganda, e, quando o álbum fosse comercializado, pagava os royalties ao compositor e ao cantor.

Diz-se que quase sempre a gravadora providenciava todos os meios para a gravação, uma vez que as gravadoras independentes não costumavam ser integradas, geralmente compravam parte dos serviços necessários até a comercialização de um álbum. Já as gravadoras maiores, que eram a Sony Music, EMI Group, Universal Music e Warner Music, eram completamente integradas, sendo responsáveis desde a captação de novos artistas até o lançamento e o marketing dos produtos lançados.

O mercado fonográfico ainda contemplou a introdução do disco compacto a partir de 1984. Como as pessoas começavam gradualmente a substituírem seus vinis pelos CDs, as vendas iam superando as expectativas.

O preço dos suportes musicais, em 1993, declinou aproximadamente 14% em relação ao ano anterior, sendo o primeiro ano em que foram vendidos mais CDs do que LPs. Segundo o vice-presidente executivo da EMI, Roberto Bar, cada aparelho reproduzidor vendido equivalia ao consumo de dez novos CDs.

Esse declínio do preço dos suportes viabilizou o lançamento de CDs em vários segmentos, uma vez que, por se tratar de um produto com custo elevado, inicialmente foram lançados em CDs apenas títulos de músicas mais clássicas, porém, conforme os custos do hardware foram caindo, os lançamentos em outros segmentos foram sendo possíveis.

Em 1995, houve um crescimento de 41% no número de aparelhos reproduzidores vendidos, em relação ao ano anterior.

Logo o CD superou os demais formatos, obtendo a supremacia sobre o mercado. Nos Estados Unidos, as vendas chegaram a um nível máximo em 1999, quando a receita do país advinda da indústria fonográfica atingiu mais de quatorze bilhões de dólares.

Entretanto, toda essa prosperidade no setor da música já estava comprometida desde 1991, com a introdução do MP3, uma forma de compressão de áudio com perdas de som insignificantes. O MP3 revolucionou a música em formato digital e começaram a surgir programas que permitiam que o conteúdo de CDs fossem gravados ou transformados em arquivos digitais, e outros programas permitiam que esses arquivos fossem utilizados. Os players portáteis de MP3 começam a ser comercializados em 1998 e em 2000 CDs players com funcionalidade de MP3 são lançados no Estados Unidos.

Essas inovações se tornaram inimigas das gravadoras e do mercado fonográfico. Essa situação se agravou quando, em 2000, o Napster, programa criado por um estudante em 1999, começou a se popularizar. Esse programa compartilhava arquivos em rede, principalmente arquivos em formato MP3.

Todas essas mudanças fizeram com que os hábitos das pessoas fossem se alterando, e cada vez se tornava mais comum músicas sendo copiadas em CDs e compartilhamentos ilegais de arquivos na Internet. Essas práticas, que violam os direitos autorais, fizeram com que as vendas legais de CDs entrassem em crise e, no ano de 2008 as vendas atingiram menos da metade das vendas de CDs registradas apenas oito anos antes, em 2000.

Enquanto a indústria fonográfica rapidamente ia se comprimindo, o mesmo acontecia com os recursos que as gravadoras dispunham para servir a demanda por novos artistas.

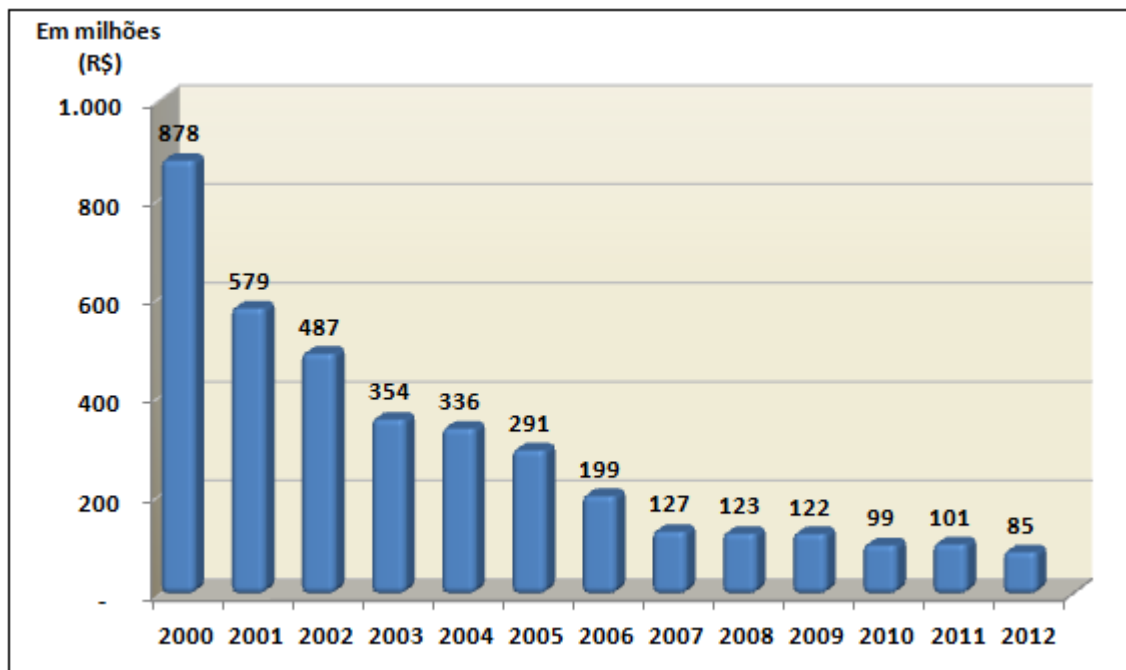
Revendedores que estocavam produtos em grandes quantidades encolheram ou faliram com o declínio nas vendas de CDs. Estações de rádio com playlists mais diversificadas, com novos artistas ou artistas locais perderam espaço nas programações e passaram a dar preferência a gostos mais difundidos. Departamentos musicais em grandes revendedores, como o Wal-Mart, começaram a estocar somente bestsellers. A MTV, canal musical na televisão que se caracterizava por uma grande fonte de marketing e propaganda, reduziu sua programação musical diária.

Com a queda do lucro das gravadoras, era também mais difícil para uma nova banda prosperar. Por várias décadas, o principal objetivo dos músicos era conseguir um contrato com uma grande gravadora. Receber o apoio de uma das grandes representantes do mercado musical era essencial para um artista ter sucesso. E, ficava agora mais difícil para esses artistas, principalmente para os novos, conseguirem esse apoio.

Segundo a ABPD¹, o mercado da música apresentou desde o final da década de 90 até hoje a maior redução em um segmento cultural. A partir de suas publicações anuais com dados estatísticos sobre o mercado mundial e brasileiro, chega-se aos números apresentados no gráfico abaixo, referentes às vendas de CDs das maiores gravadoras brasileiras, compreendidas entre os anos de 2000 e 2012.

¹ A ABPD (Associação Brasileira de Produtores de Disco) é a entidade representante dos maiores produtores fonográficos operantes no Brasil. Ela é filiada à IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) que agrega aproximadamente 1.400 gravadoras em 76 países.

Gráfico 1: Vendas de CDs das Maiores Gravadoras Brasileiras²



Fonte: ABPD

O gráfico mostra que entre o período de 2000 até 2012 ocorreu uma redução de aproximadamente 90% no faturamento com a venda de CDs no Brasil, o que representa uma redução de 793 milhões de reais na arrecadação das principais gravadoras do país. Essa diminuição é derivada da queda de mais de 84% de unidades de CDs vendidos: enquanto em 2000 foram registrados 93 milhões de venda, em 2011 somente 15 milhões de CDs foram adquiridos legalmente.

A queda percentual no faturamento total das gravadoras só não foi tão grande quanto as proporções apresentadas acima devido ao crescimento das vendas digitais e ao aumento nas vendas dos DVDs musicais. Segundo a ABPD, de 2000 a 2012 as vendas de DVDs das maiores gravadoras brasileiras cresceram 739%. Enquanto em 2000 as vendas somaram 13 milhões de reais, em 2012 esse número atingiu quase 109 milhões de reais, sendo 2004 o auge das vendas (180 milhões de reais), o que ajudou a amenizar a contínua retração nas vendas dos CDs.

² Valores deflacionados com base no ano 2000.

Essa contração no mercado fonográfico foi uma tendência global. Em 2003 o mercado mundial fonográfico registrou um faturamento de 32 bilhões de dólares (sendo o quarto ano consecutivo com queda), já em 2010, esse número foi reduzido para 15,9 bilhões de dólares, o que representa uma diminuição de 51% no faturamento mundial em apenas sete anos. Já no Brasil, a redução neste mesmo período foi de 42% no faturamento³.

A iTunes Store, loja da Apple lançada em 2003 com serviços online de músicas e vídeos, pode ser considerada como uma grande esperança na época para a indústria. Ao contrário do Napster, que violava os direitos autorais, a iTunes Store assinou acordos com as gravadoras e pagava os royalties legalmente. Embora no começo sua parcela de mercado fosse bem reduzida, logo o programa de download de músicas da Apple foi adaptado para rodar em cerca de 95% dos computadores que não eram manufaturados pela Apple.

Com isso, o modelo da Apple de venda pela unidade musical começou a ser visto como uma saída contra a pirataria, ajudando a impulsionar o download legal de música. De acordo com o reporte do IFPI, somente em 2011 o iTunes abriu vinte e oito mercados, chegando a mais de cinquenta países, incluindo todos os da União Européia.

Com a mudança no comportamento dos consumidores, a indústria fonográfica começa a mudar suas fontes de receita. Embora a maior parte do seu faturamento ainda fosse proveniente das vendas físicas, o mercado conseguiu gerar receitas através de shows, turnês, trilhas sonoras de filmes, programas televisivos, propagandas, vídeo games, toques de celular e até mesmo pelo licenciamento de músicas para karaokê. Porém, apesar do sucesso da venda digital, 95% das músicas baixadas em 2008 não foram pagas.

As ferramentas que tomaram o lugar do rádio e da televisão para promover novos artistas começavam a se proliferar. Sites como YouTube e MySpace permitiam o compartilhamento de clipes. Outros como Pandora, Spotify e Last.fm apresentavam novas músicas para ouvintes. Além disso, outras plataformas da internet entraram no mercado, buscando oferecer novas versões de serviços antes prestados pelas grandes gravadoras.

³ Valores nominais.

Essas novas ferramentas digitais, que aos poucos foram fazendo parte do cotidiano das pessoas, ajudaram não só as gravadoras a se reerguerem, como também aos artistas que, como já falado acima, não conseguiam mais contratos para mostrar o seu trabalho.

Plácido Domingos, presidente da IFPI, cita no meio da sua declaração no Relatório de Música Digital 2012: “Graças à incrível tecnologia da internet, o público para a música gravada está em rápida expansão em todo o mundo. Artistas que não poderiam encontrar uma maneira de fazer a sua música disponível podem aproveitar as novas formas de distribuição de música na internet oferece.”

Ano a ano a participação das vendas digitais tem sido mais expressiva dentro do faturamento total das gravadoras.

Tabela 1: Crescimento do Mercado Digital

Ano	Participação dentro do Mercado Total
2007	8%
2008	12%
2009	12%
2010	15%
2011	16%
2012	28%

Fonte: ABPD

A tabela acima mostra os valores reportados à ABPD pelas maiores companhias fonográficas do Brasil e deixa evidente o crescimento da importância do mercado digital dentro da indústria fonográfica. Enquanto em 2007 as vendas digitais correspondiam a 8% do faturamento total das companhias, em 2012 – último ano de registro da ABPD – as vendas digitais foram responsáveis por 28% do mercado.

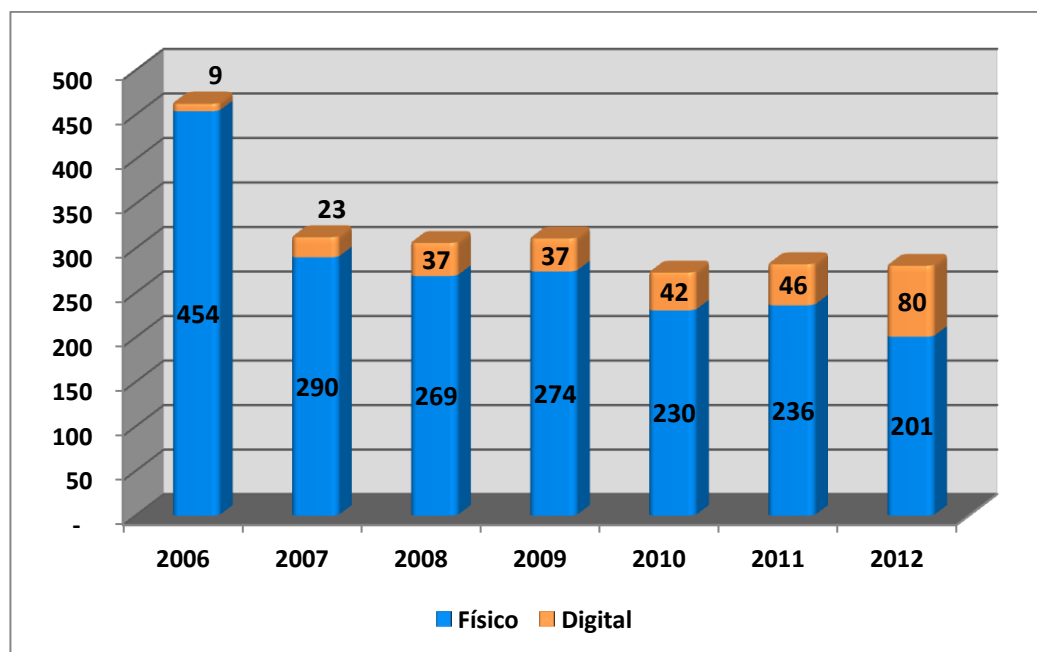
Essa evolução do digital deve-se principalmente ao aumento das vendas pela Internet. Enquanto em 2006 as vendas via telefonia móvel representavam 96% das vendas digitais do Brasil, sobrando apenas 4% de vendas via Internet, em 2012 esse cenário mudou completamente, 74% das vendas digitais eram via Internet e apenas 26% de telefonia móvel.

“Foi uma transição difícil e muitas vezes dolorosa, mas quando entramos 2012, há razões para um otimismo real. O negócio da música digital estende-se agora para abranger o mundo. Os maiores serviços musicais digitais internacionais estão presentes hoje em não menos do que 58 países - este número mais do que duplicou nos últimos doze meses.”
Frances Moore, Chefe Executivo, IFPI.

Porém, embora o cenário seja de otimismo, o ritmo de crescimento dessas novas tecnologias, que consequentemente impulsionam o aumento do consumo das mesmas, não está acompanhando o ritmo da queda das vendas físicas.

Somente a partir de 2006 que a ABPD divulgou seu relatório anual com os dados do faturamento do mercado digital. Como de 2000 a 2006 o mercado físico apresentou uma queda de 67% em seu faturamento e o mercado digital saiu de zero para quase nove milhões de reais, não há um gráfico que demonstre esse período de maior mudança na estrutura do mercado brasileiro fonográfico. Porém, o gráfico que segue abaixo já deixa essa alteração evidente.

Gráfico 2: Evolução das Vendas Físicas e Digitais⁴



Fonte: ABPD

⁴ Valores deflacionados com base no ano 2006.

Conforme indica o gráfico acima, em 2006 o faturamento total do mercado fonográfico era composto por 98% de vendas físicas e apenas 2% de vendas em formatos digitais; já no último ano de registro da ABPD, as vendas digitais já compunham 16% do faturamento total do mercado.

Porém, como dito acima, esse crescimento do digital não compensou a queda do físico, uma vez que foi registrada uma queda de 39% no mercado, representando uma perda de aproximadamente cento e oitenta e dois milhões de reais para a indústria fonográfica brasileira.

I.2 – O CENÁRIO ATUAL DO MERCADO FONOGRAFICO MUNDIAL

Segundo o relatório de 2013 da IFPI, Recording Industry in Numbers, em 2012 começou uma melhora no mercado global. Depois de mais de uma década de declínio, a indústria está no caminho para a recuperação, com receita global crescente pela primeira vez desde 1999. A nível internacional, há um renovado senso de otimismo.

Segundo Francis Moore, este desenvolvimento não aconteceu por acidente. A indústria da música se adaptou para o mundo digital. Hoje, ela fornece aos consumidores diversas experiências com a música através de uma variedade de modelos de negócios.

Para a CEO, há duas explicações para esse crescimento. Em primeiro lugar, é o negócio digital que conduz principalmente o crescimento. Em mercados como a Índia, a Suécia e os EUA mais de metade da receita é proveniente de canais digitais. Em segundo lugar, a rápida globalização.

A escolha do consumidor foi revolucionada. Cada mercado significativo no mundo agora tem um serviço de download ou subscrição licenciado, e a grande maioria tem vários. Downloads permanecem como fonte dominante de fluxo de receita digital, mas o modelo de subscrição modelo está se consolidando. Em 2011, havia apenas oito milhões de assinantes pagantes no mundo todo, dois anos depois, mais de vinte milhões.

Música gravada também está ajudando a impulsionar o comércio digital. Os dados publicados no IFPI de 2012 mostram que as gravadoras continuam sendo os apoiadores financeiros primários de talento, investindo mais de quatro bilhões de dólares em novas músicas anualmente.

Apesar de todo este sucesso, a indústria ainda enfrenta enormes barreiras para um maior crescimento. Um terço dos usuários de internet no mundo ainda acessam regularmente serviços não licenciados.

As vendas de músicas gravadas globais totalizaram dezesseis bilhões de dólares em 2012, representando um aumento de 0,2% em relação a 2011. Nove dos vinte maiores mercados do mundo e vinte e dois países no total apresentaram crescimento, sustentando a tendência positiva que começou em 2011. Todos os fluxos de receita rastreados pelo IFPI cresceram, com exceção das vendas físicas. Isso reflete uma indústria que está consolidando a sua posição no ambiente digital, diversificando suas fontes de receita e continuando a investir em novos talentos.

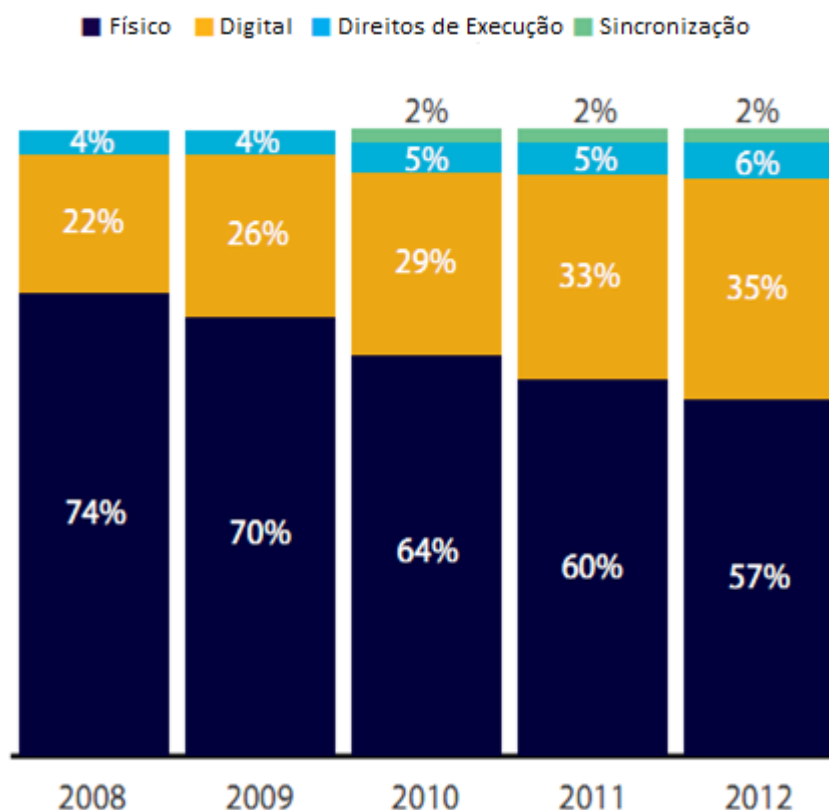
Tabela 2: Receitas Globais com Música (US\$ Milhões)

	2011	2012	Δ%
Físico	9.893	9.403	-5,0%
Digital	5.371	5.798	+8,0%
Direitos de Execução	862	943	+9,4%
Sincronização	330	337	+2,1%
Mercado Total	16.456	16.481	+0,2%

Fonte: IFPI

As vendas digitais já correspondem a 35% da receita mundial. Em cinco dos vinte maiores mercados, as vendas digitais representam hoje mais de cinquenta por cento das receitas de música gravada (EUA, Suécia, Noruega, China e Índia).

Gráfico 3: Receitas Globais com Música por Setor⁵



Fonte: IFPI

O mercado de direitos de execução – receitas a partir da utilização de música em transmissões de rádio, televisão e execução pública (discotecas, bares, restaurantes) - continua a avançar, crescendo 9,4% em 2012.

As receitas provenientes de ofertas de sincronização - para o uso da música em anúncios de TV, filmes, parcerias da marca - continuam crescendo. Eles subiram 2,1% em 2012. No entanto, as difíceis condições econômicas e o declínio do setor de jogos de música impactaram as receitas de sincronização em alguns países. De acordo com o NPD Group, de 2007 a 2009, os jogos baseados em música geraram mais de um bilhão de dólares por ano nos Estados Unidos. A partir de 2010, a demanda para estes jogos caiu drasticamente totalizando cinquenta milhões de dólares em 2012. Jogos de dança, com modelo similar de frequentes atualizações para download de novas músicas a cada semana, ajudaram a compensar alguns dos declínios dos jogos de música nos últimos anos.

⁵ Não há informação de valores em dólares, apenas os percentuais de cada ano.

De qualquer forma, as vendas em formato físico ainda representam a maioria das receitas globais, mas a participação das vendas físicas dentro do mercado global caiu de 74% em 2008 para 57% em 2012. A pressão contínua para espaço de varejo e a mudança gradual para consumo digital estão impulsionando esta queda.

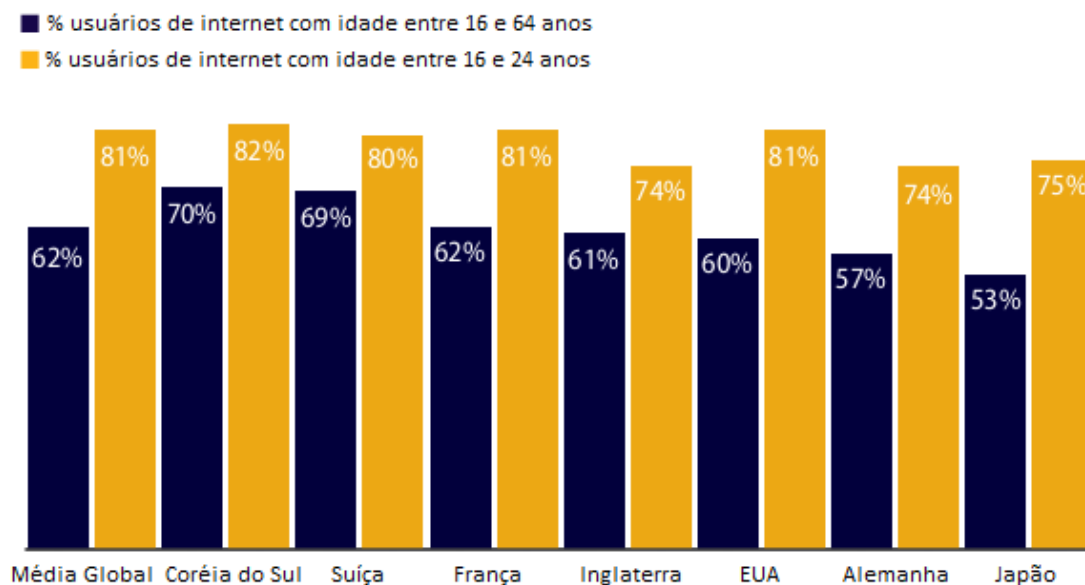
As gravadoras continuam sendo a maior fonte de investimento em novos talentos. Mais de 26% da receita com música gravada são reinvestidos nas funções de A&R e marketing. As grandes gravadoras tem cerca de cinco mil artistas no total em seus elencos e dezenas de milhares de outros artistas estão em gravadoras independentes. Novos talentos são a força vital da indústria e quase um em cada quatro (23%) artistas das gravadoras são novas contratações. Segundo a IFPI, é este investimento que ajuda desenvolver as carreiras dos artistas de hoje.

A globalização dos varejistas digitais e o aumento nas mídias sociais estão ajudando a exportação de repertório em todo o mundo. Os artistas são cada vez mais capazes de alcançar públicos globais, ampliando a escolha do consumidor.

A música “Ai Se Eu Te Pego” do cantor Michel Teló alcançou sucesso mundial atingindo a sexta colocação nas músicas mais ouvidas em todo o mundo em 2012, vendendo mais de sete milhões de unidades. Cantada em português, a música quebrou barreiras e se tornou viral no YouTube, atraindo quase meio bilhão de visualizações e se tornando um dos dez vídeos mais vistos globalmente. A música também alcançou número um em vinte e três países, incluindo Espanha, Alemanha, Itália, Bélgica e Suíça. Michel Teló se tornou o primeiro artista solo brasileiro em cinco décadas a ter uma música na US Billboard Hot 100.

A constante procura por música, crescente adoção de serviços licenciados e uma série de inovações no setor de varejo digitais impulsionaram o aumento de consumo de música digital em 2012. A pesquisa realizada pela Ipsos MediaCT em sete países, constatou que 62% dos usuários de internet estão engajados em algum atividade de música digital legal. Entre os mais jovens consumidores, ou seja, consumidores entre dezesseis e vinte e quatro anos, este número salta para 81%.

Gráfico 4: % dos Usuários de Internet que Utilizaram Serviços Digitais Legais nos Últimos 6 Meses



Fonte: IFPI

A indústria fonográfica licenciou uma ampla variedade de serviços digitais de diversos modelos de negócios. Há hoje cerca de quinhentos serviços de música digital licenciados operando em mais de cem países com uma maior diversidade de serviços jurídicos. A indústria pode atingir uma ampla gama de consumidores globalmente como estes serviços, atraindo grupos de consumidores distintos e empregando diferentes estratégias de preços. O acesso, as compras e a descoberta da música digital estão cada vez mais fáceis e populares.

Ainda segundo o relatório, quatro principais tendências ajudaram a moldar o mercado da música em 2012: 1) uma explosão de inovações no setor de varejo digital, tornando os serviços jurídicos mais atraente do que a pirataria para muitos consumidores; 2) a entrada de grandes empresas de tecnologia para o mercado de música digital; 3) a globalização de serviços digitais e 4) o formato de álbum revelou-se resistente apesar da crescente popularidade de singles.

CAPÍTULO II – ADAPTAÇÃO AO NOVO CONTEXTO DO MERCADO

II.1 – DIFERENÇAS ENTRE O MERCADO FÍSICO E O MERCADO DIGITAL

Em tempos onde a maioria das empresas e dos mercados possuem presença digital, onde as pessoas tem fácil acesso a livros, músicas, filmes, notícias em tempo real, compras on-line e muitas outras facilidades que a internet trouxe consigo, torna-se importante analisar se esse novo mercado está relacionado aos mesmos princípios econômicos do mercado físico ou existem novos fundamentos específicos a esse novo ambiente.

II.1.1 - CUSTOS DE PRODUÇÃO E DE REPRODUÇÃO

Uma das mudanças da digitalização é a alteração na distribuição de custos. Segundo Varian, embora a informação tenha um alto custo de produção, ela possui um baixo custo de reprodução. O autor cita como exemplo os filmes, que são produzidos por milhões de dólares, mas podem ser copiados quase a custo zero.

No caso da indústria da música, para uma empresa lançar e entregar ao cliente um produto físico, seja ele um CD, DVD ou Blu-Ray, há vários custos variáveis inexistentes na estrutura de custos de um produto digital, tais como: custo de manufatura, transporte, distribuição, armazenamento e obsolescência. Enquanto que um produto digital possui basicamente custos de copyright e royalties, também presentes no primeiro formato.

Seguindo o argumento do autor de que os custos fixos de produção são elevados enquanto os custos variáveis de reprodução são baixos, conseqüentemente, o custo médio de produção será menor quanto maior for a quantidade produzida. Entretanto, com o declínio das vendas físicas, a quantidade de produtos físicos que são produzidos está cada vez menor, elevando o custo médio de se produzir um CD ou DVD. Como o preço destes produtos não pode aumentar proporcionalmente, tendo em vista que, se a demanda está caindo, o mercado não pode realizar uma elevação de preços, a margem de lucro dos produtos físicos torna-se menor.

Além disso, quando uma gravadora decide lançar um novo álbum no mercado, ela assume o risco daquele produto não obter sucesso. Ao lançar um novo CD, a empresa investe muito capital em custo de gravação e marketing, além dos posteriores custos variáveis, e, se o lançamento for suspenso ou a vendagem não ocorrer conforme o esperado, esses custos iniciais não são recuperados. Pode-se chamar então o custo de gravação e o custo com mídia e promoção de custos enterrados.

O componente dominante dos custos fixos da produção de informação são os custos amortizados, ou seja, custos que não são recuperados se a produção for suspensa. (...) Os custos amortizados geralmente tem de ser pagos adiantado, antes do início da produção. (VARIAN: p. 36)

Por outro lado, o baixo custo de reprodução faz com que o produto alcance um maior número de consumidores. Com a difusão da internet, começou a expandir a prática da reprodução doméstica de produtos. Além disso, aumentou a quantidade de vendedores ambulantes, que reproduzem CDs, filmes, softwares e outros produtos a baixos custos e os comercializam a preços muito mais atrativos que os das lojas. É o que Varian quer dizer quando cita: “Se os criadores do bem da informação podem reproduzi-lo a baixo custo, outros também podem copiá-lo a baixo custo”.

Esse comércio informal gera uma série de consequências, uma delas relacionada aos direitos autorais, que são ignorados ao realizar uma reprodução ilegal de um determinado produto.

II.1.2 - DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS

A Nielsen divulgou um estudo com alguns dados que, embora não sejam muito surpreendentes, são relevantes para este trabalho. O relatório foi elaborado a partir de uma pesquisa online sobre o modo como as pessoas tem acesso à música.

O estudo diz que, por mais que os adolescentes não tenham abandonado completamente os formatos tradicionais de músicas, como os CDs, esta faixa etária é a que mais faz uso da música em seu formato digital. Eles dão preferência ao streaming gratuito, como o YouTube, que, segundo o relatório, é acessado por 64% dos jovens.

Além disso, enquanto mais de 33% dos adolescentes adquiriram um CD no ano anterior ao relatório, mais de 50% deles compraram algum download de música neste mesmo período. Tais dados evidenciam que estes jovens estão cada vez mais adeptos ao mercado digital, mesmo quando escolhem pagar por um produto.

O que o relatório não diz, mas é evidente, é que os adolescentes de hoje, são os adultos de amanhã. Logo, essa tendência que hoje é mais forte neste faixa etária, tende a crescer com o passar do tempo.

Varian destina um tópico do seu livro a falar sobre aprisionamento de clientes. Nele, o autor cita: “Se você pode pegar alguém para usar seu produto enquanto essa pessoa é estudante, você tem uma boa oportunidade de formar um cliente leal pelo resto da vida”.

Porém, enquanto esse mercado ainda é mais restrito aos jovens, as gravadoras precisam diferenciar seus produtos a fim de que o investimento da gravadora no artista seja realizado levando em conta o formato para o qual esse artista é voltado. É necessário entender que esses mercados são completamente distintos e merecem cuidados e análises distintas.

Para o melhor entendimento desse argumento, encontra-se abaixo uma comparação entre o top de vendas físicas e digitais de 2011, divulgadas pela ABPD e pela IFPI, respectivamente.

Tabela 3: Top 10 CDs 2011

Artista	Álbum
Padre Marcelo Rossi	Ágape Musical
Paula Fernandes	Paula Fernandes ao Vivo
Paula Fernandes	Pássaro de Fogo
Luan Santana	Ao Vivo no Rio
Padre Robson	Nos Braços do Pai
Padre Fábio de Melo	No Meu Interior Tem Deus
Padre Reginaldo Manzotti	Milhões de Vozes ao Vivo
Adele	21
Damars	Diamante
Caetano Veloso	Multishow ao Vivo

Fonte: ABPD

A ABPD divulga anualmente em seu relatório o top de vendas físicas das maiores gravadoras brasileiras. Na sua última divulgação, pode-se notar que a estrutura dessa tabela é mista, isto é, há presença de artistas voltados para o público jovem, o adulto e para ambos os públicos.

Dos dez primeiros lugares, quatro são padres, além da Damares (uma das maiores cantoras gospel brasileiras). Tais artistas, embora possuam público jovem, são mais difundidos entre o público mais velho. Porém, há também a presença de artistas como o Luan Santana, cuja popularidade é maior entre os adolescentes.

Agora a análise do top de vendas digitais no mesmo período.

Tabela 4: Top 10 Vendas Digitais 2011

Artista	Álbum
Bruno Mars	Just The Way You Are
Bruno Mars	Grenade
LMFAO	Party Rock Anthem
Jennifer Lopez	On The Floor
Adele	Rolling in the Deep
Lady Gaga	Born This Way
Pitbull & Nayer	Give Me Everything
Black Eyed Peas	The Time
Marrom 5	Moves Like Jagger
Bruno Mars	The Lazy Songs

Fonte: IFPI

Percebe-se agora uma grande diferença na composição do top de vendas digitais divulgado pela IFPI. Todos os dez artistas presentes na tabela possuem um grande público jovem, e, somente a Adele está presente também no ranking físico.

Embora as gravadoras não tenham completo acesso às informações do mercado brasileiro e das suas concorrentes, elas possuem todos os dados internos necessários para análise e estudo do mercado alvo de cada artista. Uma vez definido, essa empresa pode direcionar seus investimentos com produção e propaganda para o seu público referente.

II.1.3 – A TEORIA DA CAUDA LONGA

Chris Anderson lançou em 2006 o livro “A Cauda Longa”. Tal teoria analisa a transformação do mercado de massa para um mercado de inúmeros nichos, onde o mercado de massa é aquele composto por poucos hits, enquanto o mercado de nicho é dominado por inúmeros micro-hits.

A venda de música é um exemplo aplicado à teoria, uma vez que um determinado número de hits concentra grande parte das vendas e, apesar das vendas diminuírem na medida em que se avança no eixo, este valor dificilmente chega a zero. Como o número de “não-hits” é maior do que o número de hits, a soma das suas vendas não é desprezível.

Por isso o nome de cauda longa, curva de Pareto que representa a distribuição de vários fenômenos econômicos e outros ramos da ciência, em que um pequeno número de agentes é responsável por grande porcentagem dos resultados, como por exemplo, a concentração aproximada de 80% dos produtos de uma loja representar apenas 20% de suas vendas.

Segundo o autor, o consumidor foi induzido a direcionar seu consumo por listas de sucesso, como as músicas mais tocadas nas rádios, é o que o autor chama de “mundo de escassez”. A introdução de novas tecnologias de áudio, vídeo e as redes P2P para a troca de arquivos geralmente de forma ilegal, contribuíram para que esse modelo começasse a declinar e os consumidores fossem introduzidos a um “mundo de abundância”.

Isso foi possível principalmente porque nos mercados de produtos digitais, o custo de armazenamento e reprodução chega a ser desprezível. No mercado físico, há inúmeros custos variáveis que impactam na decisão de vender ou não um produto. O principal fator para a criação de mercados de Cauda Longa, segundo o autor, é a redução dos custos para alcançar os nichos.

Chris Anderson dá o exemplo dos documentários, já que uma loja de vídeo vende pouca variedade de documentários, por eles não terem vendagem suficiente para serem rentáveis, não justificando, com isso, a estocagem de tal gênero. Porém, quem gosta de documentários pode acessar, por exemplo, o Netflix, que oferece inúmeras variedades, uma vez que ele não arca com custos de distribuição e armazenamento.

A Wikipédia é outro exemplo não aplicado à indústria fonográfica, pois, mesmo não tendo a precisão de uma enciclopédia, não para de crescer e de se auto-corriger, e, com isso, muitas vezes supera a enciclopédia em conteúdo.

A Nielsen divulgou uma pesquisa que mostrou que dos oito milhões de faixas digitais vendidas em 2011 (a grande maioria com custo de 0,99 dólares ou 1,29 dólares por meio da iTunes Store), 94%, ou seja, sete milhões e meio de faixas, venderam menos de cem unidades, e 32% das faixas venderam apenas uma cópia.

Pode-se então dizer que o mercado digital põe fim à limitação, não apenas sobre a música, mas sobre o entretenimento do consumidor, facilitando a exploração do desconhecido e promovendo a manutenção de produtos antigos.

II.1.4 – ECONOMIA DO GRÁTIS

Chris Anderson, após lançar o sucesso da teoria da Cauda Longa, lançou o livro “Grátis: O Futuro dos Preços”. Tal livro tem como tese fundamental que oferecer um produto gratuitamente está se tornando uma estratégia de negócios para uma empresa sobreviver no mercado, é o que o autor chama de “freeconomics”. Sendo assim, hoje em dia as empresas precisam encontrar maneiras de ganhar dinheiro em torno do grátis. Segundo o autor, mais cedo ou mais tarde, cada empresa vai ter que descobrir como usar o grátis ou competir com ele, de uma forma ou de outra.

“A razão óbvia da maioria dos produtos não serem livres é porque os seus custos de produção não são zero. Porém, os mercados digitais são uma exceção à regra. Para quase todos os produtos digitais, o custo marginal de reprodução é zero. Portanto, mais cedo ou mais tarde, é quase inevitável que produtores do mundo digital terão que competir contra produtos que são gratuitos. Aceitando este fato, o inteligente a se fazer é tentar descobrir como utilizar um ponto de preço zero rentável a si mesmo e chegar lá primeiro.”

O livro fala sobre quatro modelos de negócio básicos sobre essa economia do grátis, sendo eles: subsídios cruzados, mercado de três partidos, freemium e mercados não-monetários.

Vários clientes digitais pertencem ao grupo do mercado de três partidos. Este modelo consiste no produtor fornecer um produto gratuito para os consumidores e os anunciantes pagarem para serem incluídos no produto na esperança de que venderão futuramente o que tem para oferecer a esses consumidores.

Os maiores clientes digitais atuais que se encaixam nesse modelo são: YouTube, Vevo e UOL. Os dois primeiros são grandes sites populares de vídeos, onde qualquer pessoa pode entrar, assistir a qualquer conteúdo e compartilhar seu próprio material gratuitamente. Porém, ao acessá-los, o usuário encontrará propagandas pelo site, algumas pela página, outras antes do vídeo começar. Já o site da rádio UOL, é um site de música, onde o usuário pode escolher ouvir músicas de um artista, de um álbum ou criar sua própria lista. E, da mesma forma que o YouTube e o Vevo, os usuários também encontram anúncios espalhados pelo site.

Já o modelo freemium consiste no produtor disponibilizar dois modelos de consumo: o primeiro modelo “Free” sendo uma versão gratuita, em que o usuário pode utilizá-lo gratuitamente, porém com publicidade pelo site. Ao disponibilizar esse serviço, o produtor espera que alguns usuários optem por adquirir uma versão “Premium”, que é paga, porém possui mais recursos e o serviço não possui mensagens publicitárias. Na prática, “o produtor oferece às pessoas uma amostra grátis para tentar viciá-las o suficiente para pagarem por uma versão melhor”. Nesse modelo, podem-se citar exemplos de clientes como: Deezer, Rdio e Spotify.

II.2 – CONTRAPONTO EM RELAÇÃO A INDÚSTRIA FONOGRAFICA

O texto de Jill Hamilton apresenta problemas com pontos de vista opostos em torno das mudanças ocorridas na indústria fonográfica.

O texto começa contando a história da indústria nos últimos anos. Segundo o autor, o século XXI tem sido tumultuoso para a indústria da música. As pessoas estão cada vez mais habituadas com compartilhamento de arquivos, rádio via satélite e redes sociais. E, essa erupção do desenvolvimento tecnológico está irrevogavelmente mudando a estrutura da indústria. A indústria está lutando para manter o seu papel no futuro.

Porém, a tecnologia mudou a forma como a música é entregue e como as pessoas a ouvem. Um grande fator foi o advento do download digital. De certa forma isso pode ser um benefício para empresas de todos os registros depois, uma vez que downloads digitais implicam em menos custos de produção, como foi observado no tópico anterior. Entretanto, segundo o autor, as gravadoras tem sido lentas para responder às novas realidades empresariais e ainda não assumiram um papel de liderança no desenvolvimento e utilização de novas tecnologias.

O download ilegal é uma questão difícil também. O compartilhamento de arquivos e tecnologia P2P (peer-to-peer) tornou mais fácil do que nunca para as pessoas encontrarem e comercializarem música sem precisar pagar a ninguém.

Não são apenas as gravadoras que estão preocupadas, muitos artistas e outros trabalhadores na indústria da música estão preocupados com o download ilegal. A indústria da música está respondendo ao download ilegal de várias maneiras. As gravadoras estão concentrando a maioria de seus esforços na luta contra o download ilegal através de ações judiciais e campanhas de informação pública. Algumas bandas tentaram a tática de oferecer downloads em um modelo de pay-what-you-want. Outras bandas estão oferecendo sua música online gratuitamente, na esperança de que elas irão despertar interesse suficiente para fazer dinheiro através de turnês e vendas de itens promocionais.

A grande questão é saber se, com tanta música gratuita disponível, a música vai se tornar tão desvalorizado que as pessoas não vão pagar por isso. Até agora, a resposta foi não. Apesar de downloads ilegais gratuitos estarem prontamente disponíveis, ainda há uma enorme população de pessoas dispostas a pagar por downloads de música e, ao fazê-lo, é fácil e relativamente barato. O enorme sucesso do iTunes da Apple é uma indicação disso. De acordo com a Wired, o iTunes já vendeu mais de sete bilhões de músicas e cerca de 70% de toda a música digital vendida em todo o mundo .

Sites de redes sociais como MySpace e sites de vídeo como o YouTube mudaram a forma como os consumidores descobrem a música. Há apenas dez anos atrás, as únicas maneiras de bandas chamarem grande atenção eram através de turnês constantes, uma gravadora, ou garantir ampla cobertura da mídia. Agora, com alguns dólares e uma câmera, uma banda pode colocar um vídeo no YouTube e, em poucos dias, ter um sucesso viral em

todo o mundo. Sites de redes sociais também podem ajudar bandas a se conectarem com potenciais fãs. E, em vez de precisar contratar um publicitário para enviar os lançamentos para as estações de rádio e jornais, bandas podem fazer seus próprios materiais promocionais e tê-los on-line e disponível para um público em todo o país em um prazo rápido.

II.2.1 – RELEVÂNCIA DAS GRAVADORAS

Tendo em vista a facilidade que o mundo digital promove aos artistas, cabe discutir sobre a relevância das gravadoras em uma época onde a tecnologia prevalece no mundo musical.

Autores como Ian Besek defendem que as gravadoras estão se tornando irrelevantes para o mercado e afirmam que em uma época em que a música é amplamente disponível, o modelo tradicional de uma gravadora não funciona, uma vez que as pessoas utilizam novas maneiras de descobrir a música. Tal autor critica as gravadoras por não se ajustarem às novas tendências na forma como as pessoas obtêm e ouvem música. “Gravadoras americanas parecem pensar que ainda estamos vivendo em 1970. Em vez de modernização com a nossa nova tecnologia, elas mantiveram-se fixa em seu plano de negócio obsoleto.”

Em contraponto, Paul Sloan afirma que as gravadoras são mais do que nunca necessárias. Por mais que pareça uma afirmação um pouco intrigante, o autor se embasa no argumento de que no mundo da música, a promoção é primordial, e as gravadoras fazem isso melhor do que qualquer um, já que possuem planos de marketing dedicados a promover as bandas. Esse marketing especializado facilita a publicidade da banda, incluindo aparições na TV e músicas em rádio.

A internet, ao mesmo tempo que aparece como grande oportunidade de promoção de músicas e artistas, ajudando a estes a serem conhecidos e divulgados, ela também acaba dificultando a diferenciação do artista, uma vez que fica mais difícil dele ser notado. Como foi visto na teoria da Cauda Longa, o mercado digital aumenta a quantidade de produtos disponíveis no mercado. E é por isso que, mesmo que a indústria da música tenha se alterado, as bandas ainda precisam de uma máquina publicitária em grande escala por trás e as

gravadoras fazem este papel, trabalhando para promover seus artistas e assegurando que eles chamem a atenção do público.

As gravadoras possuem um departamento de Marketing e Promoção, em que a função dos funcionários de promoção é exatamente gerenciar a divulgação das músicas nas rádios e na televisão. Antes mesmo do lançamento de um produto, os divulgadores vão à rádio para apresentarem a nova música e negociarem o valor, o tempo e o número de vezes que essa música será tocada. O valor negociado depende da rádio, do gênero da música e de outras variáveis, mas uma faixa sertaneja que dure quatro meses em todas as rádios do Brasil, custa entre cem e cento e vinte mil reais. Depois do lançamento do produto nas lojas, muitas vezes a gravadora investe em outra faixa na rádio.

Já a veiculação na televisão é menor, uma vez que o custo de propaganda em uma grande emissora é muito alto. Porém, a gravadora gerencia a aparição do artista em programas televisivos e arca com os custos dos artistas, músicos e produtores. Desde os custos com locomoção, hospedagem e alimentação até os custos com cachês.

Com isso, o investimento em marketing de um lançamento se torna muito dispendioso e exige que o artista tenha um financiador e uma equipe que saiba promover o seu produto para o público.

Segundo Ged Doherty, CEO e Executivo-Chefe da Sony Music UK, empresas de fast food, cadeias de cafeterias e estações de rádio estão entre aquelas que tentaram lançar artistas através de seus próprios selos. Porém, todas fracassaram e fecharam seus selos. Nenhum novo artista de sucesso apareceu por intermédio desses canais.

“O lançamento de um artista e o desenvolvimento da sua carreira exigem ainda mais experiência que antes. Nós podemos oferecer investimento, recursos, ferramentas e colaboradores para que o artista atinja todo o seu potencial criativo, para que atraia o público e desenvolva um apelo de longo prazo.” John Reid, CEO, Warner Music UK & Europe.

II.2.2 – VIABILIDADE DO CD

Outra polêmica discutida no texto do Jill Hamilton é sobre a viabilidade do CD nos tempos atuais.

Aidin Vaziri é radical afirmando que o CD está inoperante, visto que possuir um estranho policarbonato plastificado que possui apenas uma hora de música de apenas um artista parece uma ideia pré-histórica. Segundo ele, os consumidores não são mais obrigados a comprar álbuns inteiros para ouvir apenas as músicas que eles gostam.

O autor diz que no lugar do CD, hoje existem ferramentas como os blogs de MP3, rádios online, serviços de música digital, MySpace, entre outras ferramentas que podem ser pagas ou gratuitas e transformam o CD em um objeto obsoleto.

Por outro lado, o autor Daniel Gross reage aos argumentos acima argumentando que, embora as vendas de CDs estejam declinando, ainda há uma grande quantidade de CDs sendo vendidos e observa que os CDs são a principal forma na qual as pessoas compram música.

O autor não afirma que o CD é um objeto que tende a ter um crescimento de vendas, ele concorda que é mais complicado do que nunca para fazer, comercializar e vender CDs e que é de fato uma indústria em crise. Mas os CDs são ainda um negócio significativo. E se a venda física ainda supera a venda digital no mercado fonográfico, as gravadoras precisam aproveitar a existência dos CDs para investirem e faturarem com as suas vendas.

II.2.3 – DOWNLOADS ILEGAIS

Tendo em vista a grande facilidade com que os consumidores podem adquirir música de forma legal ou ilegal, cabe agora a discussão das regras para downloads e pagamentos de royalties artísticos.

Todos os autores concordam que é errado e injusto os consumidores realizarem downloads ilegais de músicas. Ao fazer um download por um canal ilegal, não apenas os artistas são prejudicados, mas há uma ameaça também a vários trabalhadores, como os

designers de arte dos álbuns, técnicos de som e outras pessoas que ajudam a criar e entregar a música e dependem dos lucros das obras criativas dos músicos.

Segundo o MIPI (Music Industry Piracy Investigations), a música não acontece por acaso, há um grande trabalho que requer não só comprometimento intelectual, mas também horas de duração, intensa concentração e risco financeiro real.

Por isso, essa organização afirma que o download ilegal de música é injusto para toda a comunidade artística que cria música. É injusto para os cantores e compositores que não recebem seus direitos autorais, injusto para os músicos que são privados de seu sonho de ganhar a vida com sua arte, e injusto também para os proprietários de pequenas lojas de discos que acabam fechando devido às perdas de receitas substanciais. Portanto, o IPI defende que roubar música é o mesmo que roubar qualquer outro produto. É ilegal e as consequências são reais, para os artistas, compositores, técnicos e para o futuro da música.

Sendo assim, precisa-se saber qual é a melhor maneira para conter os downloads ilegais.

A Recording Industry Association of America (RIAA), organização que representa os interesses das gravadoras americanas e os produtores, é empenhada em ajudar o negócio da música prosperar. Segundo ela, seu objetivo é promover um negócio legal que protege a capacidade de seus membros, que são companhias de gravação que criam, fabricam e distribuem cerca de 90% de todas as gravações de som legítimo produzido e vendido nos Estados Unidos, a fim de investir na próxima geração de música.

A organização afirma que a lei é muito clara e o download legal é fácil e não custa muito. As gravadoras tem licenciado centenas de parceiros digitais que oferecem serviços de download e assinatura, cabo e serviços de satélite de rádio. Com tantos meios legais para desfrutar de música on-line, não há nenhum motivo para baixar músicas de forma ilegal.

E, mesmo assim, o Institute for Policy Innovation concluiu que a pirataria musical global provoca mais de doze bilhões de dólares de perdas econômicas a cada ano, mais de setenta e um mil empregos perdidos somente nos Estados Unidos, e uma perda de mais de quatrocentos milhões de dólares em receitas fiscais.

Apresentando esses dados, o RIAA defende que o mercado fonográfico deve fazer valer os seus direitos por meio do sistema legal. Se alguém violar a lei e roubar de gravadoras, músicos, compositores e todos os outros envolvidos em fazer música, esta pessoa pode ser responsabilizada. A tática do RIAA é a busca de compartilhadores de arquivos na Internet e, uma vez identificados, processá-los por violação de direitos autorais.

Portanto ele se utiliza de ações judiciais como uma parte de seu esforço global para desencorajar o download ilegal e incentivar os fãs a voltar-se para alternativas legais de música. Embora saiba que não é impossível eliminar completamente o download ilegal, a organização tenta trazê-lo para um nível de controle administrável para que um mercado legítimo possa florescer.

Entretanto, não são todos os que aprovam as táticas do RIAA, o autor John Gruenfelder. O autor conta que a nova estratégia da organização é informar a pessoa que ela será processada e, ela terá o direito de admitir a culpa e pagar uma taxa que varia entre três a cinco mil dólares, pela promessa de que a ação será arquivada.

O autor chama tal procedimento de extorsão e conta que muitos se referem a essa organização como máfia, justamente por ações de caráter duvidosas como esta descrita. John Gruenfelder diz que qualquer que seja a estratégia que o RIAA venha a tomar, essas táticas irão criar maus sentimentos para com a indústria da música e, se o objetivo era tentar construir um novo mercado online, esse sentimento acabará por afastar os consumidores.

CAPÍTULO III – ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: ESTUDO DE CASO DA SONY MUSIC

Com o passar dos anos, o mercado fonográfico se viu obrigado a reinventar suas atividades, diversificando na produção, buscando ganhos de eficiência, fidelização à marca e economias de escopo. Essa diversificação também teve que passar por uma estratégia de incorporação do mercado digital ao escopo de produtos da empresa.

O presente capítulo tem como objetivo apresentar conceitos sobre o processo de diversificação das firmas e inovação de empresas, relacionando tais conceitos às estratégias tomadas pela Sony Music, maior gravadora no Brasil, para conseguir se manter no mercado fonográfico mesmo com todos os desafios enfrentados com a crise da indústria.

III.1 – DIFERENCIAÇÃO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS

Diversificação é o processo através do qual as firmas procuram ofertar diferentes produtos a diferentes mercados. “Diversificação por si só não levaria a um desempenho superior; a gerência corporativa deve ainda adotar as estruturas internas adequadas” (RUMELT, SCHENDEL & TEECE, p.297).

Os autores analisam duas vertentes que buscam explicar o aparecimento de firmas diversificadoras (ou multifyrmas). A primeira seria através de economias de escopo, onde a firma busca diversificar a partir de ativos que estão sendo subutilizados, uma vez que seriam capazes de produzir mais de um produto. O segundo tem foco na organização estrutural da firma e como ela pode auxiliar no processo de diversificação.

Aqui serão analisados os fundamentos de economias de escopo e como eles se relacionam a Sony Music.

III.1.1 – ECONOMIA DE ESCOPO

“O potencial para realizar economias de escopo aparece quando um ativo

imperfeitamente divisível, tanto na forma de capital humano como na forma de capital físico, pode ser usado para produzir dois ou mais produtos, e quando um ativo está sendo subutilizado” (RUMELT, SCHENDEL & TEECE, p. 300). A busca pela utilização da plena capacidade dos ativos leva à diversificação. É possível citar duas situações onde a estrutura hierárquica é mais eficiente para alcançar economias de escopo, a primeira acontece quando uma firma tenta terceirizar a capacidade ociosa dos seus ativos, a segunda quando o ativo com capacidade ociosa é um capital humano.

Segundo os autores, alugar a capacidade ociosa, e assim aumentar a renda com a cobrança de aluguéis, pode parecer um comportamento maximizador. Contudo, esse comportamento abre espaço para atividades oportunistas. Os problemas contratuais levam a aumento nos custos de transação, o que pode tornar o processo pouco lucrativo. Quando a capacidade ociosa está concentrada em volta de capital humano o problema é ligeiramente diferente. O conhecimento não pode ser separado para venda e muitas vezes está relacionado às estratégias da firma, que, por razões óbvias, também não deveriam ser expostas a terceiros. Além disso, há o problema da mensuração do valor desse conhecimento, pois se o comprador tiver acesso às informações que tornam esse ativo diferenciado, ele não precisaria mais do ativo, poderia replicá-lo com base nas informações recebidas. Por essas razões, transações que envolvem “know-how” são difíceis de realizar via mercado. As incertezas presentes na transação elevariam os custos de transação, logo, seria mais interessante e menos custoso para firma se a diversificação fosse feita dentro da própria firma, com investimentos (custos burocráticos) em novas áreas.

Com a forte queda do mercado físico que a Sony Music apresentou, acompanhando as tendências do mercado, ela se viu obrigada a expandir os seus negócios. Suas linhas de receita, antes apenas composta pelas vendas físicas, teve que ser ampliada. Para isso, a gravadora utilizou-se de recursos já disponíveis internamente.

Em 2012, a Sony Music fechou um contrato milionário com a Sony Electronics, em que o objetivo principal da gravadora seria gerenciar a página do Facebook da Sony a fim de aumentar a base de fãs e engajamento do Facebook Sony Brasil e mudar a percepção da marca Sony relacionada à música, ao universo jovem e a classes populares.

Este projeto, chamado dentro da Sony Music de “Som é Sony”, pode parecer não ter

nenhuma relação com a gravadora, porém, mesmo não tendo venda de música, a Sony Music se utilizou do seu know-how em marketing digital para assinar o contrato.

Com o crescimento das vendas digitais, a gravadora se viu obrigada a criar dentro do marketing da empresa um departamento focado no marketing digital, e hoje, ela é a décima página de marcas com o maior número de fãs no Brasil no Facebook, sendo a primeira gravadora.

Tabela 5: Ranking de Fãs no Facebook

#	Página	Fãs (000)
1	Guaraná Antártica	10.504
2	Skol	10.187
3	Hotel Urbano	6.145
4	L'oréal Paris Brasil	6.017
5	Lacta Oficial	5.606
6	Cerveja Bohemia	4.897
7	Bis	4.472
8	Trident	4.448
9	Itaú	4.321
10	Sony Music Brasil	4.114

Fonte: Sony Music

A Sony Music é também a primeira página de marcas com o maior número de fãs no Brasil em outras redes sociais, como o Google+, o Twitter, o Foursquare e o Instagram.

Com esse forte foco no marketing digital, a empresa consegue divulgar seus artistas e lançamentos e o sucesso chamou a atenção da Sony Electronics, que conseguiu a partir dessa iniciativa de passar o controle da sua página no Facebook para a Sony Music, aumentar dois milhões de fãs em um ano, a partir da geração de conteúdo musical e entretenimento para o Facebook da Sony Brasil. Com o resultado acima do esperado, a Sony Electronics renovou o contrato com a Sony Music.

Vale ressaltar que a gravadora não precisou contratar nenhum funcionário a mais para gerenciar esse projeto, apenas utilizou os conhecimentos dos funcionários do seu departamento.

Além do projeto “Som é Sony”, a Sony Music iniciou em 2013 a distribuição de jogos eletrônicos. Mesmo sem know-how no mercado de games, em Julho, a gravadora assinou contrato com a 505 Games, publicadora de jogos eletrônicos, para realizar a distribuição do jogo PayDay 2 no Brasil. Tal jogo é a segunda edição de um jogo de tiros e aventura com vários jogadores que teve a sua primeira edição apenas para computadores.

A Sony Music não só realiza a distribuição dos jogos, como também o marketing e a promoção do produto. Para isso, utiliza-se de recursos já existentes dentro da companhia, sendo eles: a grande estrutura de vendas e distribuição, e o conhecimento em marketing, com acessos privilegiados nas lojas, para a divulgação necessária do jogo.

Os resultados preliminares desta busca alternativa por receita aparentaram ser tão promissores, que levaram a uma adequação da estratégia empresarial. Realizou-se a estruturação de um departamento independente, com funcionários próprios, com o objetivo de consolidar a empresa neste novo ramo, assinando novos contratos de distribuição e se aprimorando neste novo mercado.

Esta distribuição vai desde o acordo com as Publishers, fabricação dos games e distribuição dos mesmos por diferentes meios, adequações de modelos de negócio e sistemas e distribuição de informações de desempenho sobre a comercialização dos games.

Apesar de algumas dificuldades iniciais, a gravadora está apostando neste ramo, e otimista com os resultados, uma vez que mundialmente, o mercado de games é bilionário, ele é maior do que o mercado do cinema e da música. No entretenimento, é o principal. O consumidor brasileiro está aprendendo a consumir games, o que traz oportunidades de crescimento. No Brasil este mercado está em constante evolução e para muitos especialistas o momento atual é a maior janela de oportunidade para bons negócios aqui no Brasil.

O Mercado de Games no Brasil já é o quarto maior do mundo. De acordo com o Ibope, 23% dos brasileiros são jogadores assíduos ou eventuais. Segundo a consultoria PWC (Price Waterhouse Coopers), o mercado crescerá em média 7,1% por ano até 2016, quando atingirá R\$ 4 bilhões.

Pode-se dizer assim que a Sony Music diversificou suas operações ao explorar economias de escopo.

III.2 – INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS

O fator inovação cada vez ganha mais espaço dentro das estratégias das firmas. O elevado nível de competição encontrado no mercado demanda que as firmas elevem seus investimentos em inovações, buscando atrair consumidores e garantir lucros elevados. Contudo, não basta inovar, a firma deve ser capaz de se estruturar de forma a perpetuar esse processo e evitar a atuação de imitadores, visando a manutenção de suas vantagens competitivas. Firms que tem a capacidade de superar seus concorrentes no mercado, são firmas que possuem vantagens competitivas dentro do mercado.

III.2.1 – VANTAGENS COMPETITIVAS

“Vantagem competitiva não pode ser reduzida a uma fórmula ou um algoritmo... mesmo que não exista uma única fórmula para o sucesso, podemos identificar o que as indústrias tem em comum nas diferentes formas usadas para se competir no mercado” (BESANKO, DRANOVE E SHANLEY, p. 411).

Ainda segundo os autores, a competição nem sempre é feita via preços, as firmas podem buscar a inovação de seus produtos, dando-lhes características únicas, de forma a diferenciá-los dos concorrentes e assim poderem se destacar no mercado. A princípio, os consumidores buscam produtos baseando-se em dois fatores: qualidade e preço. Com base nesses fatores, podem-se destacar dois meios pelos quais as firmas podem alcançar vantagens competitivas. O primeiro seria via custos, através do qual se procura oferecer serviços a preços menores do que a concorrência. O segundo através da qualidade, procurando oferecer um serviço diferenciado, com qualidade superior ao oferecido pela concorrência.

A análise do mercado pode auxiliar a firma na decisão de que caminho seguir. Essa análise irá fornecer informações sobre os tipos de produtos que seriam demandados, dessa forma a firma poderia se estruturar visando explorar vantagens competitivas na produção e oferta desse produto. As características do mercado e do produto vão influenciar as estratégias de investimento da firma, assim como de diversas áreas, como produção, marketing e engenharia.

Firmas que buscam vantagens competitivas via custos, buscam oferecer produto a preços mais baixos, normalmente ofertando produtos de qualidade inferior. Segundo os autores, vantagens via custos podem ser alcançadas de três maneiras. A primeira, ofertando produtos com a mesma qualidade que a concorrência, teria que ser alcançada através da exploração de economias de escala na produção, dessa maneira a firma seria capaz de reduzir o custo de produção médio e reduzir o custo de seus produtos, mas produzindo em menores quantidades. Na segunda, a firma produziria com uma qualidade ligeiramente inferior que a concorrência, sendo que isso pode ser alcançado com a automatização de uma produção que seria melhor desempenhada por trabalho manual, contratando menos funcionários, utilizando insumos mais baratos ou mantendo controles de qualidade inferiores. O terceiro seria ofertando produtos com qualidade inferiores, mas que devido aos preços reduzidos teriam a capacidade de concorrer no mercado. (BESANKO, DRANOVE E SHANLEY, p.412).

III.2.2 - ELASTICIDADE-PREÇO DA DEMANDA

Nesse ponto as decisões estratégicas da firma podem ser determinantes para garantir suas posições no mercado.

“Firmas que criam mais valor que seus concorrentes gostariam de reter o máximo possível desse valor na forma de lucros. Contudo, a competição limita a habilidade da firma de capturar lucros.” (BESANKO, DRANOVE E SHANLEY, p.415).

Segundo os autores, mercados onde existe diferenciação horizontal, as elasticidades preço e demanda nas firmas iriam atrair alguns consumidores, mas afastariam outros, em termos de benefícios.

Aqui, os autores introduzem dois termos que seriam as estratégias das firmas para operar no mercado e garantir lucros elevados. Os termos seriam “margin strategy” e “share strategy”. Pelo primeiro, as firmas buscariam ganhos através de maiores receitas marginais, ao invés de ganhos com maior participação no mercado, essas estratégias estariam baseadas na qualidade dos produtos. Através do segundo, as firmas buscariam ganhos de participação no mercado através de variações nos preços. (BESANKO, DRANOVE E SHANLEY, p.417).

O racional é simples: em mercados com reduzida elasticidade-preço, firmas que possuem vantagens via custos vão praticar paridade de preços com seus concorrentes, se beneficiando com a relação preço-custo que são capazes de explorar. Caso o mercado seja sensível ao preço, as firmas vão praticar competição via preços, onde a firma que possui vantagens via custos será capaz de reduzir seus preços abaixo dos operados por seus concorrentes e assim ganharia parte da participação no mercado de seus concorrentes.

Para firmas que possuem vantagens via qualidade o pensamento segue a mesma linha. Em mercados com baixa elasticidade-preço, essas firmas iriam praticar preços acima dos praticados pelos concorrentes, perdendo parte do mercado, mas garantindo maiores lucros marginais. Caso o mercado seja sensível ao preço, essas firmas iriam ofertar com paridade de preços, mas uma vez que oferecem produtos de maior qualidade, ganhariam parte do market-share de seus concorrentes.

Em Outubro de 2012, a Sony Music lançou um EP do Roberto Carlos, “Esse Cara Sou Eu”. A sigla EP vem do inglês e significa extended play, que basicamente consiste em um CD com poucas faixas, em geral, quatro ou cinco faixas.

Embora este formato seja consolidado no exterior, foi lançamento no Brasil. A redução no preço da produção, e, conseqüentemente no preço final para o consumidor, fez com que o álbum chegasse às lojas a dez reais, menos da metade do valor de um lançamento de CD, e foi um sucesso de vendas para o Natal de 2012.

Somente até Dezembro de 2012, ou seja, com apenas dois meses de lançamento, a Sony Music vendeu mais de um milhão e setecentas mil unidades do EP, se tornando a maior venda de um produto nos últimos anos, comprovando, com isso, que o mercado fonográfico é muito sensível ao preço.

Tabela 6: Top 20 Vendas Físicas 2012

#	Artista	Álbum	Unidades	Gravadora
1	Roberto Carlos	Esse Cara Sou Eu	1.734.461	Sony Music
2	Paula Fernandes	Meus Encantos	312.257	Universal Music
3	Padre Marcelo Rossi	Ágape Amor Divino	301.902	Sony Music
4	Roberto Carlos	Roberto Carlos em Jerusalém	220.948	Sony Music
5	Padre Marcelo Rossi	Ágape Musical	193.872	Sony Music
6	Adele	21	189.945	Sony Music
7	Paula Fernandes	Pássaro de Fogo	166.947	Universal Music
8	Luan Santana	Quando Chega a Noite	156.931	Som Livre
9	Vários	Sambas De Enredo 2013	131.632	Universal Music
10	Maria Rita	Redescobrir	129.612	Universal Music
11	Paula Fernandes	Paula Fernandes Ao Vivo	122.647	Universal Music
12	Thiaguinho	Ousadia & Alegria	117.053	Som Livre
13	Jorge & Mateus	A Hora é Agora - Ao Vivo Em Jurerê	111.424	Som Livre
14	Marisa Monte	O Que Você Quer Saber de Verdade	108.481	Emi Music
15	Vários	Avenida Brasil – Nacional	106.137	Som Livre
16	One Direction	Take Me Home	105.422	Sony Music
17	Fernando & Sorocaba	Acústico na Ópera de Arame	103.375	Som Livre
18	Padre João Carlos	Quem Me Tocou	103.330	Som Livre
19	Padre Reginaldo	Paz e Luz	103.256	Som Livre
20	Padre Fábio De Melo	Estou Aqui	98.545	Sony Music

Fonte: ABPD

Conforme a tabela acima, os vinte álbuns mais vendidos no Brasil em 2012 totalizam quatro milhões e seiscentas mil unidades, sendo o EP do Roberto Carlos correspondente a 38% desse total.

Segundo a Associação Brasileira de Produtores de Discos, a venda de CDs em 2012, comparada com 2011, caiu 12,45%. O faturamento das vendas de formatos físicos teve um decréscimo de mais de 10%. A associação afirma que tal queda só não foi maior graças ao fenômeno "Esse Cara Sou Eu", de Roberto Carlos.

O sucesso dessa inovação foi visto por outros artistas e outras gravadoras, e, com isso, em 2013 foram lançados vários álbuns neste formato. A Sony Music lançou EP do Padre Marcelo Rossi, Zezé di Camargo & Luciano e outro EP do Roberto Carlos. Além disso, a

concorrência lançou EP de artistas como: Fafá de Belém, Luan Santana e Paula Fernandes. Todos esses lançamentos tiveram um expressivo número de vendas, mesmo sendo artistas de públicos tão distintos.

Sendo assim, os três álbuns mais vendidos do ranking de vendas de 2013 de Janeiro até Novembro são EPs, evidenciando que esse novo formato no Brasil se consolidou no mercado brasileiro e tende a ser cada vez mais adotado por artistas e gravadoras.

Tabela 7: Top 20 Vendas Físicas 2013

#	Artista	Álbum	Unidades	Gravadora
1	Padre Marcelo Rossi	Já Deu Tudo Certo (EP)	992.513	Sony Music
2	Roberto Carlos	Remixed (EP)	264.967	Sony Music
3	Paula Fernandes	Um Ser Amor (EP)	171.935	Universal Music
4	Paula Fernandes	Ao Vivo	157.700	Universal Music
5	Anitta	Anitta	155.330	Warner Music
6	Luan Santana	O Nosso Tempo é Hoje	137.963	Som Livre
7	Damães	O Maior Troféu	137.374	Sony Music
8	Paula Fernandes	Multishow Ao Vivo Um Ser Amor	133.035	Universal Music
9	Vários	Canções Mágicas Disney	112.000	Walt Disney
10	Vários Artistas	No Coração da Jornada	108.736	Sony Music
11	Padre Reginaldo	Faça-me Crer	108.562	Som Livre
12	Victor & Leo	Viva por Mim	90.307	Som Livre
13	Padre Fábio de Melo	Queremos Deus	77.124	Sony Music
14	Lady Gaga	Artpop	73.692	Universal Music
15	Jorge & Mateus	Live In London - At Royal Albert Hall	69.731	Som Livre
16	Vários	Villa Mix 2ª Edição	66.916	Som Livre
17	Demi Lovato	Demi	63.804	Universal Music
18	Natal de Cavaquinho	Natal de Cavaquinho	63.200	Warner Music
19	Zeca Pagodinho	Vida que Segue	60.622	Universal Music
20	Sambô	Estação Sambô Ao Vivo	58.923	Som Livre

Fonte: ABPD

III.2.3 - BENEFÍCIOS DO PIONEIRISMO

Aqui será feita uma breve análise dos ganhos que uma firma tem ao ser pioneira em seu mercado, o que já seria em si um processo inovador. Esses benefícios são derivados de curvas de aprendizado, aumento da rede de usuários e fidelidade à marca. (Besanko, p.465)

O conceito de curva de aprendizagem prevê que uma firma que tem um resultado superior aos seus concorrentes em um instante inicial, tende a ter ainda mais vantagens no médio e longo prazo. (Besanko, p.465) Através das curvas de aprendizado, as firmas seriam capazes de, com o passar dos períodos, acumular experiência no processo produtivo. Esse acúmulo permitiria que a firma explorasse vantagens em custos derivadas de economias de escala.

Um exemplo de ganhos com curvas de aprendizagem seriam as operações com plataformas de petróleo. Como cada poço tem características especiais, as plataformas são feitas de forma a atender tais características. Essa especificidade faz com que os operadores necessitem de tempo para “aprender” a operar de forma mais eficiente a plataforma. O resultado é a tendência de aumento na produção ao longo da curva.

As vantagens encontradas no aumento da rede de usuários estão ligadas à qualidade do produto e pode-se fazer relação com a fidelização à marca. Segundo os autores Besanko, Dranove e Shanley, quando uma firma oferece um produto inovador, o consumidor utiliza esse produto como base de comparação e, caso tenha uma boa experiência, tende a manter-se fiel à marca, mesmo que concorrentes lancem similares no mercado. Como essa firma é pioneira, suas possibilidades de exposição da marca são maiores e caso o produto consiga atrair muitos “fiéis” a tendência é que essa firma se aproprie de enorme parte do mercado e mantenha essa dominância mesmo em face da concorrência. É trivial que caso a firma não consiga elevar o valor da marca do seu produto ou o mesmo apresente algum tipo de defeito, os consumidores terão preferência pelos produtos da concorrência, levando essa firma, mesmo que pioneira e inovadora, a perder mercado.

Vale a pena destacar que mesmo que a firma estabelecida consiga se apropriar de grande parte do mercado, com uma marca forte e consumidores fiéis, ainda assim pode ser viável a entrada de concorrentes. A teoria dos jogos mostra que firmas estabelecidas nos mercados muitas vezes não estão dispostas a uma competição via preços, aceitando a entrada

de concorrentes, mesmo que isso venha a custar sua posição dominante. As firmas entrantes podem ter sucesso com uma estratégia de competição via preços e na disputa por novos consumidores e mercados. (Besanko, p.475)

Finalizando, é importante lembrar que mesmo as firmas, inovadoras, diversificadoras e com estruturas adequadas, estão suscetíveis ao fracasso. Caso a firma não consiga construir ou manter suas vantagens competitivas, podem ver todo o seu trabalho desaparecer, junto com sua parcela do mercado para firmas que conseguiram inovar de forma mais eficiente ou constante, ou que conseguiram acesso a vantagens de melhor qualidade. Besanko, Dranove e Shanley citam o caso da EMI, companhia britânica de músicas e eletrônicos, que não possuía o know-how necessário para comercializar o CAT scanner, produto pioneiro no seu segmento. As dificuldades encontradas ao longo do processo levaram a EMI a vender seu projeto para a GE.

Associado a este conceito e ainda como uma alternativa a crise sofrida pelo mercado fonográfico, a Sony Music foi a primeira gravadora brasileira a ter uma área destinada a eventos.

Segundo a empresa, a música marca produtos, isto porque as marcas que utilizam a música na formação de sua identidade tem mais chances de serem lembradas do que as marcas que não a utilizam. Mesmo que o produto não seja diretamente ligado a música, seu público alvo pode ser mobilizado por ela. Dessa forma, torna-se mais importante as empresas procurarem uma mídia alternativa a publicidade tradicional.

A Day 1, é a agência de entretenimento da Sony Music que faz esse papel, levando a marca ao consumidor através da música. Desenvolvendo propostas inovadoras e adequadas a proposta de negócio do cliente, com diversas áreas de atuação.

A primeira delas é no setor digital, propondo soluções inovadoras incluindo a plataforma digital para agregar valores às campanhas e ações das empresas, tais como: downloads associados a brindes diversos, concursos culturais, ações diferenciadas em redes sociais, aplicativos de smartphones, campanhas online nos sites e redes sociais dos artistas.

Além disso, a Day 1 também se propõe a focar no artista, utilizando suas músicas como campanha publicitária, realizando o patrocínio de shows e turnês, podendo estes serem

corporativos ou exclusivos.

Ela também pode atuar realizando eventos corporativos ou no que chama de full branding, que seria uma campanha com diversas ações integradas construindo um conceito aliado à estratégia da marca.

A Sony Music e Day 1 cuidam de tudo para o seu cliente, desde a criação e produção, os aspectos jurídicos, incluído direitos autorais e artísticos e a distribuição até o acompanhamento das ações e mensuração dos resultados.

Embora seja uma proposta elaborada e consistente, os primeiros anos de atuação da Day 1 resultaram em prejuízo para a Sony Music. Isto porque, mesmo atuando no mercado da música, a Sony Music não tinha a experiência de gerenciar eventos, sendo os primeiros anos da empresa, anos de aprendizado e consolidação.

Hoje em dia, a Day 1 agencia vários grandes artistas brasileiros, tais como: Capital Inicial, Arlindo Cruz, Maria Gadu, Dinho e Daniel Boaventura. Alguns desses artistas pertencem a outras gravadoras, que hoje já possuem uma agência de eventos também, porém, mesmo assim, esses artistas são da Day 1 por esta já está consolidada no mercado.

CONCLUSÃO

Durante décadas o mercado fonográfico obteve lucros extraordinários, com a venda de LPs, discos e CDs. Com a alteração do padrão de consumo de música e com a pirataria, tanto física quanto digital, essas firmas passaram a enfrentar uma concorrência implacável. A pirataria física, com cópias ilegais de CDs e DVDs, não incorria em altos custos como os de gravação, marketing e royalties, assim como tinham um processo totalmente voltado para uma competição via custos, produzindo em massa, vendendo a preços baixos e com produtos de baixa qualidade. A pirataria digital era ainda mais implacável, uma vez que não incorria de custo algum. Mesmo diante desse cenário, as gravadoras continuaram a ter altos lucros durante alguns anos, mesmo que estivessem sendo gradativamente reduzidos.

Conforme falado no trabalho, muitas firmas dominantes no mercado escolhem não realizar uma competição via preços ou não impedir a entrada de concorrentes no mercado. Talvez esse não seja o caso da indústria fonográfica, uma vez que esse concorrente era mais difícil de ser combatido, pois não estava presente na forma de outra firma, mas sim pulverizado no mundo digital e na economia informal.

Com o passar dos anos, as gravadoras reinventaram suas atividades, diversificando na produção, buscando ganhos de eficiência, fidelização à marca e economias de escopo. Essa diversificação também teve que passar por uma estratégia de incorporação do mercado digital ao escopo de produtos da empresa.

Ao incorporar o mercado digital, precisa-se também entender as características desse mercado. Este se mostrou um mercado de abundância, em que os usuários possuem muito mais opções de produtos do que no mercado físico, uma vez que o primeiro não contempla uma série de custos fixos e variáveis que o segundo necessita, como custos de produção, distribuição e armazenamento. Por esse motivo, o marketing realizado pelas gravadoras torna-se cada vez mais fundamental, visto que, o grande volume de produto disponível no mercado acaba dificultando a diferenciação do artista.

Além disso, foi visto que junto do mercado digital, as gravadoras precisaram conviver com a economia do grátis, e, com isso, precisaram descobrir como lucrar em cima dessa realidade.

Foi possível apresentar os conceitos e os caminhos adotados pela Sony Music para inovar e diversificar, buscando a sobrevivência e o crescimento em um mercado onde os choques de criatividade são cada vez mais constantes.

A Sony Music sentiu a necessidade de se manter à frente da concorrência, antecipando, quando possível, as mudanças de comportamento do consumidor, o que exige que a firma tenha uma estrutura sólida e comprometida com o desenvolvimento de suas atividades, sendo ainda capaz de impedir que suas vantagens sejam copiadas, criando novas vantagens e copiando inovações promovidas pelos concorrentes, quando possível. O papel da gerência no desenvolvimento da firma é crucial na tomada de decisões estratégicas, escolhendo mercados, produtos e formando parcerias.

A Sony foi capaz de desenvolver uma marca sólida e ser pioneira, sendo capaz, com isso, de se apropriar de grande parte do mercado, facilitando os ganhos com curvas de aprendizagem, fidelização dos consumidores e perpetuação dos lucros. Todavia, se ela não possuísse um capital humano de qualidade, não criasse barreiras à entrada e à imitação e não buscasse uma constante inovação, estaria sujeita a uma concorrência melhor preparada para competir, podendo perder sua posição no mercado e no limite, ser obrigada a se retirar do mesmo.

Em conclusão, pode-se perceber que inovações no mercado obrigam as firmas a mudar suas estratégias, caso contrário, perdem grande parte da sua parcela do mercado. Com isso, foi visto que as gravadoras precisaram diversificar suas fontes de receita, visto que a cada ano que passa as vendas físicas representam menos na receita total das gravadoras. A indústria fonográfica precisou acompanhar o fluxo do mercado, adaptando-se a novas tendências e gostos do consumidor, de forma que se viram obrigadas a diferenciar seus produtos de forma a garantir sua sobrevivência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, C. **Free! Why \$0.00 Is the Future of Business.** Wired Magazine, Issue 16.03, USA, fev. 2008. Disponível em: <http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free>. Acesso em 12/02/2014.

ANDERSON, C. **The Long Tail.** Wired Magazine, Issue 12.10, USA, out. 2004. Disponível em: <<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>>. Acesso em 17/02/2014.

ABPD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE DISCOS. **Publicação anual do mercado fonográfico ABPD 2012.** Rio de Janeiro: 2013.

ABPD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE DISCOS. **Publicação anual do mercado fonográfico ABPD 2011.** Rio de Janeiro: 2012.

ABPD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE DISCOS. **Publicação anual do mercado fonográfico ABPD 2010.** Rio de Janeiro: 2011.

ABPD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE DISCOS. **Publicação anual do mercado fonográfico ABPD 2009.** Rio de Janeiro: 2010.

BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M. **Economics of strategy.** New York: John Wiley and Sons, 2000.

BUSINESS WIRE. **The Nielsen Company & Billboard's 2010 Music Industry Report.** Disponível em <<http://www.businesswire.com>>. Acesso em 05/01/2014.

DEIGHTON, J. A., KORNFIELD, L.. **Netzwerk: Digital Marketing in the Music Industry.** Harvard Business School Case 510-055, October 2009.

HAMILTON, J. **The Music Industry.** Farmington Hills: Greenhaven Press, 2009.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY, 2012, Londres. **Digital Music Report 2012.** Londres: IFPI, 2012.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY, 2012, Londres. **Recording industry in numbers 2012**. Londres: IFPI, 2008.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY, 2013, Londres. **IFPI Digital Music Report 2013**. Londres: IFPI, 2013.

MORELLI, R. C.L. **Indústria Fonográfica: um estudo antropológico**. Editora Unicamp 2ª edição, Campinas, 1991.

RECORDING HISTORY - The History of Recording Technology 1998-2006. Disponível em: <<http://www.recording-history.org>>. Acesso em 05/01/2014.

RUMELT, R. P., SCHENDEL, D., TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School, 1994.

SHAPIRO, C., VARIAN, H. R.. **A Economia da Informação: Como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TEECE, D. J. **The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal** (Business Strategies Series). Janeiro 1990.