

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

VANESSA OKADA KIKKO

O FUTURO DA INDÚSTRIA DA MÚSICA NO BRASIL

SÃO PAULO

2012

VANESSA OKADA KIKKO

O FUTURO DA INDÚSTRIA DA MÚSICA NO BRASIL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento aos requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo do Conhecimento: Cenários Prospectivos

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Sarfati

SÃO PAULO

2012

Kikko, Vanessa Okada.

O Futuro da Indústria da Música no Brasil / Vanessa Okada Kikko. - 2012.
100 f.

Orientador: Gilberto Sarfati

Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Música - Indústria - Brasil. 2. Música - Indústria - História. 3. Música - Inovações tecnológicas. I. Sarfati, Gilberto. II. Dissertação (MPGI) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 78(81)

VANESSA OKADA KIKKO

O FUTURO DA INDÚSTRIA DA MÚSICA NO BRASIL

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento aos requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo do Conhecimento: Cenários Prospectivos

Data de aprovação: 23/10/2012

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Gilberto Sarfati (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Sérgio Prado
FGV-EAESP

Prof. Dr. Samy Dana
FGV-EESP

Aos meus pais, que permitem a cada dia que meus sonhos se tornem realidade e que são fontes de inspiração e exemplos de vida.

Às minhas queridas irmãs pelo apoio, compreensão e ajuda nos momentos mais difíceis.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, e acima de tudo, agradeço à Deus por toda força, proteção e bênçãos.

Gostaria de agradecer também a minha família, exemplos de pessoas e profissionais, a quem devo absolutamente tudo na minha vida. Aos meus pais, por permitirem que eu realize mais este sonho. Por serem fonte de inspiração, amor, caráter, humildade, e me ensinarem a ser uma pessoa melhor a cada dia. Às minhas lindas irmãs, pela compreensão, carinho, amizade e apoio nos momentos difíceis. Palavras não bastam para agradecer tudo o que representam para mim.

Ao meu orientador, Prof. Gilberto, agradeço imensamente pelo seu tempo, dedicação e ajuda, sem os quais não teria chegado até aqui.

Muito obrigada aos meus entrevistados Prof. Eduardo Vicente, Prof. Davi Nakano, e Pena Schmidt que concordaram em compartilhar comigo seus conhecimentos e pensamentos.

Por fim, agradeço meus colegas do MPGI/CEMS que compartilharam comigo momentos inesquecíveis, bons e ruins, e que certamente ficarão marcados para sempre na minha história.

Resumo

A indústria da música tem enfrentado grandes mudanças e transformações nos últimos anos. O setor sempre se caracterizou por ser muito dinâmico, especialmente com o constante advento de novas tecnologias. Contudo, a tendência atual tem se demonstrado substancialmente diferente das passadas.

As primeiras tecnologias como as fitas cassetes e discos de vinil começaram a perder espaço para o CD quando este foi introduzido no mercado no início dos anos 80 (PIKAS, PIKAS, & LYMBURNER, 2011). Contudo, o modelo de negócio da indústria permaneceu o mesmo, as grandes gravadoras continuavam a ser os grandes players do setor e não enfrentavam competições externas.

Este cenário mudou no final do século XX. Os arquivos de MP3, que foram desenvolvidos em 1989, mas que não alcançaram grande escala no mercado Americano até 1999, começaram a ganhar popularidade (PIKAS, PIKAS, & LYMBURNER, 2011). Aliada a esta popularidade, surgem também os downloads ilegais de arquivos e grandes perdas financeiras para as grandes gravadoras.

Dado este cenário dinâmico e indefinido, este trabalho propõe focar-se no futuro da indústria da música e não nas tendências atuais ou passadas. O objetivo é prospectar e analisar possíveis cenários futuros para os próximos anos no Brasil. Em outras palavras, mostrar diferentes possibilidades e características que o setor possa apresentar em alguns anos. Para isso, este trabalho usará a metodologia de cenários prospectivos, além de entrevistas com experts da indústria que possibilitarão o desenvolvimento e a descoberta destes possíveis cenários.

Palavras-chave: Cenários Futuros, Indústria da Música

Abstract

The music industry has been facing great changes in the past years. Although the sector has always showed to be very dynamic, especially with the constant rise of new technologies, the current trend seems to be substantially different from the previous ones.

The first technologies such as cassettes and vinyl LP's, started to lose their shares to CD's when it was introduced in the market in the beginning of the 80's (PIKAS, PIKAS, & LYMBURNER, 2011). However, the way the business worked, remained the same. The record labels were still the big players in the sector, and did not face any external competition.

This scenario changed in the end of the 20th century. MP3 files, which were developed in 1989 but did not reached in large scale the American market until 1999, started to gain more popularity (PIKAS, PIKAS, & LYMBURNER, 2011). With that popularity, also came the illegal online downloading and huge losses to the record labels.

Given this dynamic characteristic, the purpose of this work is to analyze not the present or the current trends of this industry, but instead prospect possible future scenarios for the next years in Brazil. In other words, show different possibilities of how the industry can look like in the next years. Thus, this work will use the scenario planning methodology, and interviews with experts in the field to help unfolding these alternative scenarios.

Keywords: Future Scenarios, Music Industry

Lista de Figuras

Figura 1 - Elasticidade de demanda para bens essenciais e complementares em 116 países	16
Figura 2 - Produtividade (produção/hora) em negócios não rurais 1960-2009	18
Figura 3 - Vendas de Músicas Digitais no Brasil	34
Figura 4 - Direitos Autorais e Conexos.....	47
Figura 5 - Processo de Construção de Cenários.....	57
Figura 6 - Processo de Construção de Cenários.....	57
Figura 7 - Forças Motrizes para o Futuro da Indústria da Música	59
Figura 8 - Cenários Prospectivos para a Indústria da Música no Brasil	60
Figura 9 - Cauda Longa Wal Mart vs. Rhapsody.....	64

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tempo gasto em atividades de lazer entre 1970 e 2009	17
Tabela 2 - Vendas Globais de Músicas Digitais	31
Tabela 3 - Dois cenários para o desenvolvimento das variáveis na indústria da música	38
Tabela 4 - Número de assinantes de serviços de música por assinatura	44

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Gastos com entretenimento nas faixas etárias, 2008.....	19
Gráfico 2 - Vendas em unidades de CDs, fitas cassetes, LPs, 8-tracks e álbuns digitais.....	26
Gráfico 3 - Participação por formato dentro do mercado físico	33
Gráfico 4 - Vendas dos 50 álbuns mais vendidos e número de músicas lançadas ..	36
Gráfico 5 - Número de artistas/bandas e shipments nos EUA	36
Gráfico 6 - Participação de cada player na venda de música	41
Gráfico 7 - A evolução das vendas de vinis nos Estados Unidos.....	45

Sumário

1. Introdução.....	13
2. Referencial Teórico.....	15
2.1 Indústria do Entretenimento	15
2.2 Indústria da Música.....	19
2.2.1 História da Música.....	19
2.2.1.1 De 1880 a 1900	19
2.2.1.2 De 1901 a 1920	20
2.2.1.3 De 1921 a 1940	20
2.2.1.4 De 1941 a 1960	22
2.2.1.5 De 1961 a 1980	22
2.2.1.6 De 1981 a 2000	23
2.2.1.7 De 2001 a 2012	24
2.2.2 Formação das Majors no Brasil	26
2.2.2.1 Universal Music.....	27
2.2.2.2 Sony Music Brasil	28
2.2.2.3 EMI.....	29
2.2.2.4 Warner Music.....	30
2.2.2.5 Som Livre	30
2.2.3 Números e Estatísticas	31
2.2.3.1 Worldwide	31
2.2.3.2 Brasil	33
2.2.4 Pirataria	35
2.2.5 Estudo de Peterson.....	37
2.2.6 Novas Tendências	39
2.2.6.1 360 deal	39
2.2.6.2 Crowdfunding.....	42
2.2.6.3 Streaming.....	43
2.2.6.4 Ressurgimento do Vinil	44
2.3 Direitos Autorais	46
3. Metodologia.....	50

3.1 Cenários Futuros	51
3.1.1 História	51
3.1.2 O que é a metodologia de cenários futuros?	53
3.1.3 Como criar cenários futuros?	54
4. O Futuro da Indústria da Música no Brasil.....	58
4.1 Os quatro cenários futuros para a Indústria da Música no Brasil	60
4.2 As Narrativas dos Cenários Prospectivos.....	66
5. Conclusão.....	78
Anexo 1 –Formação das <i>Majors</i> no Brasil	80
Anexo 2 – Infográfico da Pirataria.....	81
Anexo 3 – Infográfico da Indústria da Música	86
Apêndice 1 – Comparação dos Termos em Contratos Tradicionais e Contratos 360.....	88
Apêndice 2 – Comparação dos Termos dos Contratos 360 para Paramore, Korn e Madonna.....	90
Apêndice 3 – Licenças Creative Commons	91
Apêndice 4 – Roteiro de Entrevistas	92
Referências	94

1. Introdução

A indústria da música tem enfrentado grandes mudanças e transformações nos últimos anos. O setor sempre se caracterizou por intenso dinamismo, especialmente com o constante advento de novas tecnologias. Contudo, a tendência atual tem se demonstrado substancialmente diferente das passadas.

Dessa forma, sendo o Brasil um país em constante avanço tecnológico, social e econômico, e a indústria da música passando por grandes mudanças e em busca de um formato sólido e predominante, o principal objetivo desta tese é prospectar possíveis cenários futuros para a indústria da música no Brasil. Para atingir este objetivo, a metodologia de cenários futuros será utilizada e três passos necessitam ser cumpridos.

Primeiro passo: o primeiro passo que precisa ser cumprido é uma robusta análise da literatura relacionada com o trabalho. Este estudo, portanto, foi dividido em quatro categorias principais – literatura relacionada à indústria do entretenimento, à indústria da música, aos direitos autorais, e à metodologia de cenários prospectivos. As três primeiras categorias possibilitarão a formação de uma sólida base para a elaboração dos questionários que serão aplicados neste trabalho. Já a quarta e última categoria será importante para dar ao leitor e a mim própria, o conhecimento necessário para entender o processo e metodologia dos cenários futuros.

Segundo passo: o segundo passo será a elaboração de questionários que serão utilizados nas entrevistas em profundidade. Para a elaboração de cenários futuros, diferentes *experts* de diferentes setores da indústria foram entrevistados (professores e pesquisadores acadêmicos e grande conhecedor e crítico da indústria).

Terceiro passo: o último passo será combinar as informações obtidas com a revisão da literatura, com as entrevistas em profundidade, analisa-las e utilizá-las na metodologia de cenários futuros.

Com a indústria ainda em busca de um modelo de negócio predominante e sólido, esse trabalho se faz muito importante pois poderá proporcionar aos *players* da área um maior entendimento de como o futuro poderá se desenvolver.

Dessa forma, o trabalho se inicia com uma revisão teórica de temas importantes para um melhor entendimento e compreensão do leitor sobre a obra. Na primeira seção do capítulo, a indústria do entretenimento e importantes definições bem como fatores que influenciam no setor serão discutidos. Na seção 2.2, aborda-se mais especificamente a indústria da música, e diversos temas que permeiam esse setor, como a história da indústria, a formação das *majors* no Brasil, números e estatísticas mundiais e nacionais, a pirataria, o estudo de Peterson e as novas tendências. Na seção seguinte (2.3), discute-se os direitos autorais, propostas de revisão da lei e a sua crescente importância no mercado da música.

No próximo capítulo - metodologia - explica-se um pouco mais do processo utilizado para a elaboração do trabalho, bem como o método usado para a composição de cenários futuros da indústria da música no Brasil, os Cenários Prospectivos.

No Capítulo 3, a metodologia de Cenários Prospectivos é aplicada, e quatro cenários futuros para a indústria da música no Brasil são desenvolvidos, além de narrativas que ilustram como cada cenário pode ocorrer.

E por fim, conclusões sobre este trabalho e sobre o futuro da indústria da música são descritas.

2. Referencial Teórico

Este capítulo trata, primordialmente, de três temas principais: a indústria do entretenimento, a indústria da música e os direitos autorais. Dentro da seção da indústria da música, diversos tópicos são abordados como a história da indústria, a formação das *majors* no Brasil, números e estatísticas no Brasil e no mundo, a pirataria, novas tendências, e o Estudo de Peterson.

2.1 Indústria do Entretenimento

Entretenimento pode ser definido como qualquer atividade que gere divertimento prazeroso, a qual as pessoas gostem e sintam vontade de fazer, ver, ouvir. Seja esporte, cinema, música, teatro ou outras atividades, divertimento, ou lazer são as bases para o consumo de serviços e produtos de entretenimento (VOGEL, 2011).

Dessa forma, os pré-requisitos para existir a demanda por produtos e serviços do entretenimento, são que os consumidores tenham: 1) tempo livre suficiente, e 2) renda suficiente. De acordo com as visões de Aristotle e Veblen (1899 apud VOGEL, 2011, cap. 1, p. 4), a visão clássica do lazer assume que o entretenimento é um privilégio de uma elite e um símbolo dessa classe social. Contudo, nos dias atuais, a existência de tempo livre para o lazer é mais ligado à ideia de recreação, de “fazer as coisas”. Dessa forma, para as classes sociais com maior renda, o *personal consumption expenditures* ou gastos com consumo pessoal (tradução nossa) continuará a ser muito intenso. Por outro lado, isso não significa que esses serão os únicos “privilegiados”. Colocando diferenças culturais de lado, o mesmo acontece com a classe média emergente, em países como o próprio Brasil, que tem valorizado mais e mais o tempo livre.

Este fenômeno pode ser explicado, pois a medida que um país se torna mais rico, e o consumo cresce, conseqüentemente, as pessoas tendem a gastar maiores partes das suas rendas em atividades complementares (entretenimento, viagens, experiências de recreação, etc.) ao invés de atividades essenciais (alimentação,

segurança, vestimenta, etc.). Como pode ser visto na Figura 1, a demanda por atividades complementares cresce mais rapidamente do que a demanda por atividades essenciais. Essa tendência é vista na maior parte das sociedades e nações a medida que a renda cresce. Tal fenômeno é muito importante para países emergentes, pois propicia um *insight* para possíveis desenvolvimentos futuros (VOGEL, 2011).

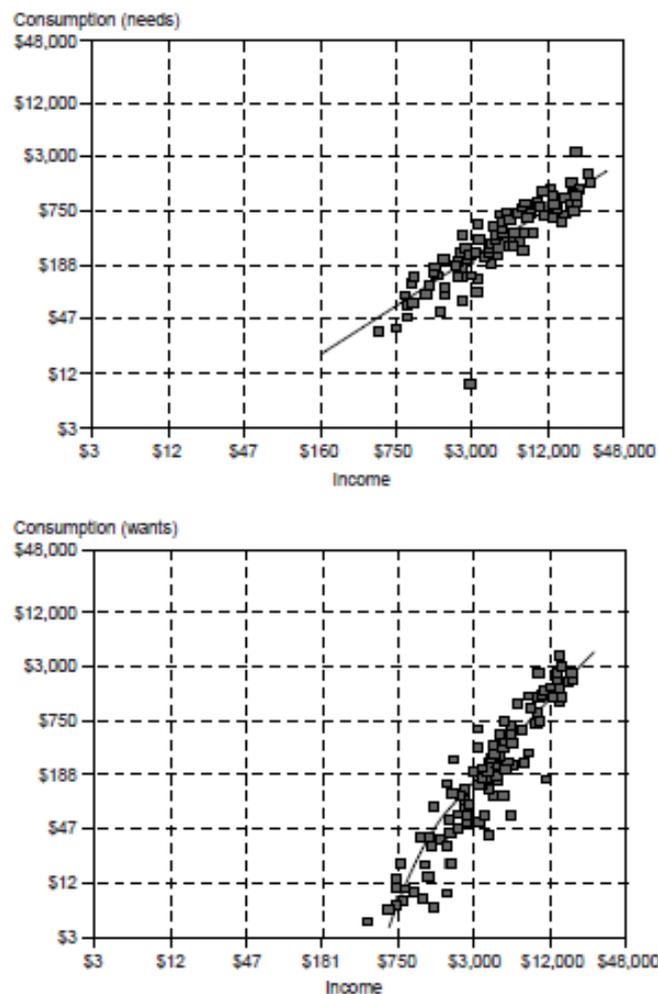


Figura 1 - Elasticidade de demanda para bens essenciais e complementares em 116 países

Fonte: COX; ALM, 2007 apud VOGEL, 2011, p. 21

A Tabela 1, mostra que a média de tempo gasto com atividades de lazer por pessoa por ano praticamente dobrou nos Estados Unidos de 1970 a 2009. Este cenário se alterou principalmente devido a Televisão, Rádio, Música e Vídeo Games, essa última, a categoria que mais cresceu nos anos analisados. É possível também

analisar que o uso de Jornais e Revistas apresentou uma queda, provavelmente uma consequência do surgimento e crescimento das mídias digitais e tecnologias.

Tabela 1 - Tempo gasto em atividades de lazer entre 1970 e 2009

Leisure activity	Hours per person per year ^a		% of total time accounted for by each activity	
	1970	2009	1970	2009
Television	1,226	1,774	46.5	42.1
Network affiliates		668		15.8
Independent stations		17		0.4
Basic cable programs		1,014		24.1
Pay cable programs		75		1.8
Radio	872	1,038	33.1	24.6
Home		363		8.6
Out of home		675		16.0
Internet		755		17.9
Newspapers ^b	218	108	8.3	2.6
Recorded music ^c	68	153	2.6	3.6
Magazines	170	72	6.5	1.7
Leisure books	65	84	2.5	2.0
Movies: theaters	10	11	0.4	0.3
home video		44		1.0
Spectator sports	3	19	0.1	0.5
Video games: home		151		3.6
Cultural events	3	6	0.1	0.1
Total	2,635	4,215	100.0	100.0 ^d
Hours per adult per week	50.7	81.1		
Hours per adult per day	7.2	11.5		

^a Averaged over participants and nonparticipants.

^b Includes free dailies.

^c Includes licensed digital music.

^d Totals not exact because of rounding.

Sources: CBS Office of Economic Analysis and Wilkofsky Gruen Associates, Inc.

Fonte: VOGEL, 2011, p.29

A tecnologia também influencia a demanda por produtos de entretenimento. Com uma melhor tecnologia, a produtividade aumenta, o que significa que para o mesmo tempo trabalhado, um trabalhador pode produzir mais e melhor. Dessa forma, conseqüentemente, há mais tempo livre disponível, o que por sua vez aumenta a

possibilidade para demanda de produtos e serviços de entretenimento. Esse fenômeno é ilustrado na Figura 2.

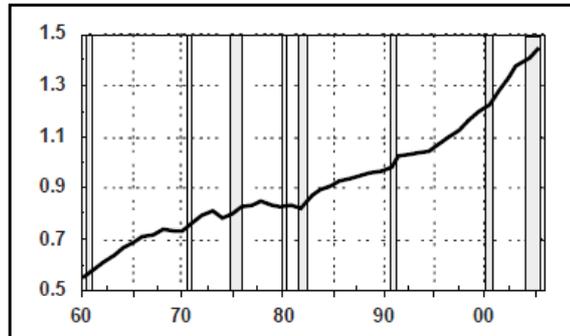


Figura 2 - Produtividade (produção/hora) em negócios não rurais 1960-2009

Fonte: U.S. Department of Labor, apud VOGEL, 2011, p.11

Um outro ponto muito importante para a demanda na indústria do entretenimento é a demografia. De acordo com Vogel (2011), “adolescentes tendem a ser importantes consumidores de música; pessoas com idades abaixo de 30 anos são os mais vívidos amantes e consumidores de filmes (*moviegoers*)”, além disso, a medida que a população envelhece, a tendência é que essas pessoas passem a mudar de atividades, frequentar mais cassinos, eventos culturais e turismo e viagens.

O consumo do entretenimento é concentrado em grupos de meia idade. Mesmo que essas pessoas tenham menos tempo livre devido a uma maior carga horária de trabalho, isso pode ser explicado pelo pico na receita que geralmente ocorre nessas faixas etárias. O Gráfico 1, mostra a concentração nos gastos com entretenimento nas faixas etárias.

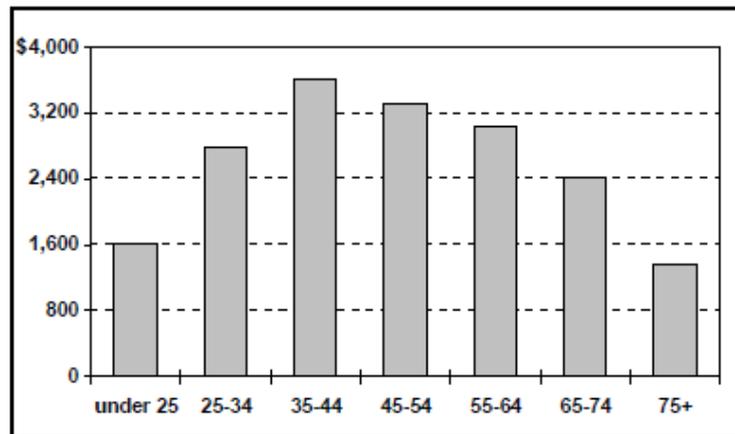


Gráfico 1 - Gastos com entretenimento nas faixas etárias, 2008

Fonte: Vogel, 2011, p.17

2.2 Indústria da Música

2.2.1 História da Música

2.2.1.1 De 1880 a 1900

Thomas Edison foi um grande inventor e criador de equipamentos que ajudaram a delinear indústrias como a da música e do cinema. Ele criou, entre outras invenções, a lâmpada elétrica, a câmera filmadora e o primeiro equipamento de gravação de voz. Chamado de “*talking machine*” ou máquina falante (tradução nossa), foi criada em 1877 com o objetivo de gravar as ligações telefônicas (COSPER, s.d.).

No início, o fonógrafo inventado por Edison e o *graphophone* criado pela empresa Columbia, usavam o cilindro como componente principal de captação do áudio. Inicialmente, o mercado alvo destes aparelhos eram advogados, repórteres, e pessoas que necessitavam gravar depoimentos e pensamentos importantes. Contudo, foi com o objetivo do entretenimento que tais equipamentos se tornaram realmente conhecidos (RECORDING INDUSTRY, s.d.).

Em 1888, o gramofone foi inventado por Emile Berliner. Substancialmente, a grande evolução do gramofone foi a utilização dos discos como meio de gravação ao invés do cilindro (TAINTOR, 2004).

De acordo com o site Music CD Industry (2000), em 1889, o *jukebox* de moeda foi inventado, uma invenção que logo se tornou muito popular. A venda dos fonógrafos e gramofones não ia muito bem, mas a gravação de músicas no fonógrafo a cilindro, e sua venda no formato do *jukebox* para serem colocados em lugares públicos logo se tornou uma opção e reinvenção da indústria.

2.2.1.2 De 1901 a 1920

Com a entrada do novo século, a tecnologia do uso de discos evoluiu, o que possibilitou uma melhora na qualidade do som. Além disso, a “Victrola”, um gramofone, se tornou um reproduzidor de música muito popular por volta de 1906. Produzido pela empresa Victor, era feito para se adaptar às casas da época, o reproduzidor de música era feito de madeira com uma espécie de corneta amplificadora (TAINTOR, 2004). Dessa forma, a indústria da música apresentou durante os primeiros vinte anos do século, um grande crescimento, e logo se tornou uma das indústrias mais importantes do mundo (RECORDING INDUSTRY, s.d.). Nessa época, as principais empresas e gravadoras que produziam os fonógrafos e gravações eram Victor, Columbia e Edison (COSPER, s.d.).

2.2.1.3 De 1921 a 1940

Na década de 20, a RCA (Radio Corporation of America) começa a produzir rádios em massa e a primeira estação de rádio é inaugurada nos EUA, a KDKA em Pittsburgh. Estima-se que o número de aparelhos de rádio cresceu de 50 mil unidades para 10 milhões nos Estados Unidos entre 1922 e 1929 (TAINTOR, 2004; BOURREAU, LABARTHE-PIOL, 2004).

O período fora marcado por uma queda na indústria, que até então vinha crescendo e se desenvolvendo rapidamente. Estima-se que as receitas na indústria foram de US\$ 106 milhões em 1921 para US\$ 6 milhões em 1933. No início da década de 20, eram mais de 150 empresas produzindo discos ou fonógrafos, e esta competição trouxe uma pressão para a queda dos preços. Além disso, as programações das

rádios passaram a evoluir e atrair cada vez mais a atenção do público, que por sua vez passaram a comprar cada vez menos discos. A queda no setor foi enorme, nos EUA as vendas caíram aproximadamente pela metade (RECORDING INDUSTRY, s.d.; BOURREAU, LABARTHE-PIOL, 2004)

Na tentativa de recuperar as vendas, em 1925, uma nova tecnologia foi introduzida no mercado. Os discos passaram a ser gravados de forma eletrônica, e com isso há uma evolução na qualidade do som, principalmente no que se diz respeito à extensão e alcance das notas reproduzidas. Mais precisamente, o novo disco passa a reproduzir uma oitava a cima e uma oitava abaixo a mais. Esta evolução possibilitou uma pequena recuperação nas vendas (TAINTOR, 2004).

A pequena melhora no setor foi então prejudicada pela crise de 1929 e durante a Grande Depressão muitas empresas não sobreviveram. A divisão de fonógrafos da empresa Edison encerrou suas atividades, enquanto a Victor fora comprada pela RCA e a Columbia incorporada pela Columbia Broadcasting System. Durante a Depressão, as rádios continuaram a comprar uma quantidade razoável de discos, mesmo assim, a venda de uma maneira geral continuou a cair. Uma oportunidade que surgiu na década de 30 foi o início dos filmes falados. Esses utilizavam os fonógrafos para a gravação das vozes, e com isso, o aumento das vendas de equipamentos para a gravação do áudio para os produtores de filmes permitiu com que pesquisas fossem feitas para a melhora da tecnologia no setor (RECORDING INDUSTRY, s.d.).

Assim como em 1930 quando as fitas cassetes foram inventadas, em 1933 a rádio FM também foi criada. Contudo, nenhuma das invenções se tornou popular naquela época (TAINTOR, 2004).

Por volta de 1936, com a melhora da economia mundial e com o aumento das *jukeboxes* em uso, as vendas na indústria voltaram a crescer. Os equipamentos consumiam um grande número de discos, e quase metade dos discos produzidos nos Estados Unidos eram destinados às *jukeboxes* (THINKQUEST, s.d.).

As duas grandes gravadoras da década de 30 foram ARC (American Recording Company) e Decca (COSPER, s.d.).

2.2.1.4 De 1941 a 1960

Com a Segunda Guerra Mundial, cresce o interesse de governos e entidades militares por equipamentos de gravação de áudio. Estúdios de Hollywood e outros lugares, foram chamados para gravar conteúdos de entretenimento para as tropas militares. Enquanto as tropas tinham a disposição uma grande quantidade e variedade de discos, os consumidores presenciavam o contrário (RECORDING INDUSTRY, s.d.).

Os direitos autorais e royalties passam a ser um tema muito importante e recorrente nesta época. Músicos passaram a entrar na justiça exigindo o pagamento de royalties pelas rádios e empresas de *jukebox*. Em 1942, James Petrillo, presidente da instituição American Federation of Musicians, passa a exigir que rádios e empresas de *jukeboxes* paguem os royalties para os músicos por gravações tocadas. Contudo, tais empresas se recusam a compensar os músicos, o que leva então a chamada Guerra de Petrillo, quando uma greve é instaurada e nenhum disco é gravado durante meados de 1942 e Novembro de 1944 (RECORDING INDUSTRY, s.d.).

Como opção de um disco mais resistente para ser enviado às tropas na guerra, a partir de 1943, o “PVC” ou vinil foi adotado como material de fabricação. Centros de pesquisa foram construídos com o final da Segunda Guerra Mundial, o que propiciou um grande avanço em relação a qualidade do som (MUSIC CD INDUSTRY, 2000).

No início dos anos 50, as cinco maiores gravadoras eram Columbia, RCA Victor, Decca, Capitol e Mercury. No Reino Unido a maior gravadora dos anos 50 era a EMI (COSPER, s.d.).

2.2.1.5 De 1961 a 1980

No final dos anos 50 e durante a década de 60, os estúdios começam a experimentar novas tecnologias nas gravações. Até então, o conceito de *high fidelity* era altamente valorizado, significando que nenhuma interferência técnica era feita na gravação. As bandas e cantores tocavam ao vivo no estúdio e a gravação desta

performance era feita. Contudo, com o advento de novas tecnologias, os estúdios passaram a gravar instrumentos, vozes e solos separadamente, e depois mixá-los para criar a gravação. Além disso, alguns efeitos sonoros conhecidos como *echo* e *reverb* passaram a ser usados também (VICENTE, 1996).

Em 1963, de acordo com Music CD Industry (2000) a fita cassete é introduzida pela Philips e passa a ser a opção comercial mais barata e portátil em relação ao vinil e a fita reel-to-reel. Em 1965, um novo modelo de fita é inventado, o “8-track”, que produzia um som de melhor qualidade, mas mesmo assim, os consumidores preferiram a conveniência e versatilidade da fita cassete ao invés da qualidade. Dessa forma, em 1968, a fita cassete se torna o formato padrão, e cerca de 2,4 milhões de reprodutores da fita foram vendidos mundialmente.

No início dos anos 70, grandes gravadoras passam a exigir que taxas sejam cobradas nas vendas de fitas cassetes em branco para compensar as perdas com a gravação e compartilhamento ilegal de álbuns. Essa exigência das gravadoras se intensifica no final dos anos 70, quando o Sony Walkman é criado em 1979, a qualidade das fitas cassetes melhora e ela passa a ser o formato portátil, o qual as pessoas podiam escutar música nos carros, nas casas, em qualquer lugar (TAINTOR, 2004).

A ascensão e portabilidade das fitas cassetes aliadas a uma boa situação econômica mundial, e a popularidade do rock e do disco, impulsionaram a venda de fonogramas no mundo todo. Estima-se que de 1973 para 1978, as vendas globais cresceram de US\$ 4,75 bilhões para US\$ 7 bilhões. As campanhas de marketing se intensificaram, assim como o número de artistas (BOURREAU; LABARTHE-PIOL, 2004).

2.2.1.6 De 1981 a 2000

Em 1979, as empresas Philips e Sony se unem e criam um novo formato que viria a ser o formato padrão para todas as gravadoras, o CD (Compact Disc). Já no início dos anos 80, em 1982, o CD é introduzido ao público, e em 1988, as vendas desse formato ultrapassam as vendas de LPs, contudo as fitas cassetes continuam a ser o

formato predominante. No início, a venda dos CDs era limitada, uma vez que os players eram muito caros. Contudo, nos anos seguintes, os players passaram a se tornar mais acessíveis e cada vez menores (THINKQUEST, s.d.).

De acordo com a RIAA (Recording Industry Association of America), em 1990, as fitas cassetes continuavam a dominar as vendas na indústria. As fitas cassetes detinham 55% do mercado enquanto os CDs já representavam 31%, e os LPs de vinil apenas 5%. Esse cenário se transformou rapidamente, quando em 1992, o CD passou a ser o formato mais popular (COSPER, s.d.).

Nesta época em que o CD começa a se tornar um formato muito popular, é também quando a Internet é inventada e com ela, em 1990, o formato MP3. Logo em 1992, é criada a “Audio Home Recording Act” que obriga os produtores de gravadores digitais a pagar 2% de royalties aos detentores dos direitos autorais. O que demonstra já uma preocupação das gravadoras contra a pirataria (TAINTOR, 2004).

Em 1995, o primeiro serviço de *streaming* (a reprodução do arquivo online sem a realização do download) é criado. Dois anos depois, algumas gravadoras e artistas como a Capitol Records, Duran Duran e Prince, já começam a explorar o mundo digital, e passam a vender seus álbuns via Internet. No ano seguinte, a RIAA passa lutar contra a pirataria de forma mais intensa, acusando não só pessoas que disponibilizavam os arquivos ilegalmente, assim como os que os copiavam. No final do século, em 1999, o serviço de *peer to peer* (P2P) Napster é lançado por Shawn Fanning e Sean Parker (TAINTOR, 2004).

2.2.1.7 De 2001 a 2012

No início do novo século, a disputa entre as gravadoras e a pirataria digital continuou. Em 2001, o Napster era um sucesso e tinha cerca de 60 milhões de usuários no mundo todo. Contudo, em Julho do mesmo ano, após uma longa batalha judicial, o site foi obrigado a encerrar suas operações. Nos próximos anos outros serviços de compartilhamento de arquivos também surgiram, como o Gnutella e Kazaa, e muitos forçados a fechar. Em Janeiro de 2004, havia cerca de 800

milhões de arquivos de música disponíveis na rede P2P (BOURREAU; LABARTHE-PIOL, 2004).

Steve Jobs revolucionou o mundo digital e a indústria da música em 2004 com o lançamento do iTunes Music Store, um meio legal e barato (geralmente cada música custava 99 cents de dólares americanos) de se comprar música pela Internet. Em 2005, o iTunes se torna o sétimo maior vendedor de música nos Estados Unidos. Dois anos após o seu lançamento, a Apple então anuncia a venda de um bilhão de músicas. Finalmente, em 2008, o iTunes se tornou o maior vendedor de música nos EUA, ultrapassando o WalMart (RECORDING INDUSTRY, s.d.).

O Gráfico 2 mostra a evolução das vendas de música de 1973 até 2010 nos Estados Unidos. No gráfico, é possível ver com clareza o domínio dos LPs principalmente nos anos 70, das fitas cassetes nos anos 80 e o claro domínio e importância dos CDs a partir dos anos 90 e sua queda nos anos 2000.

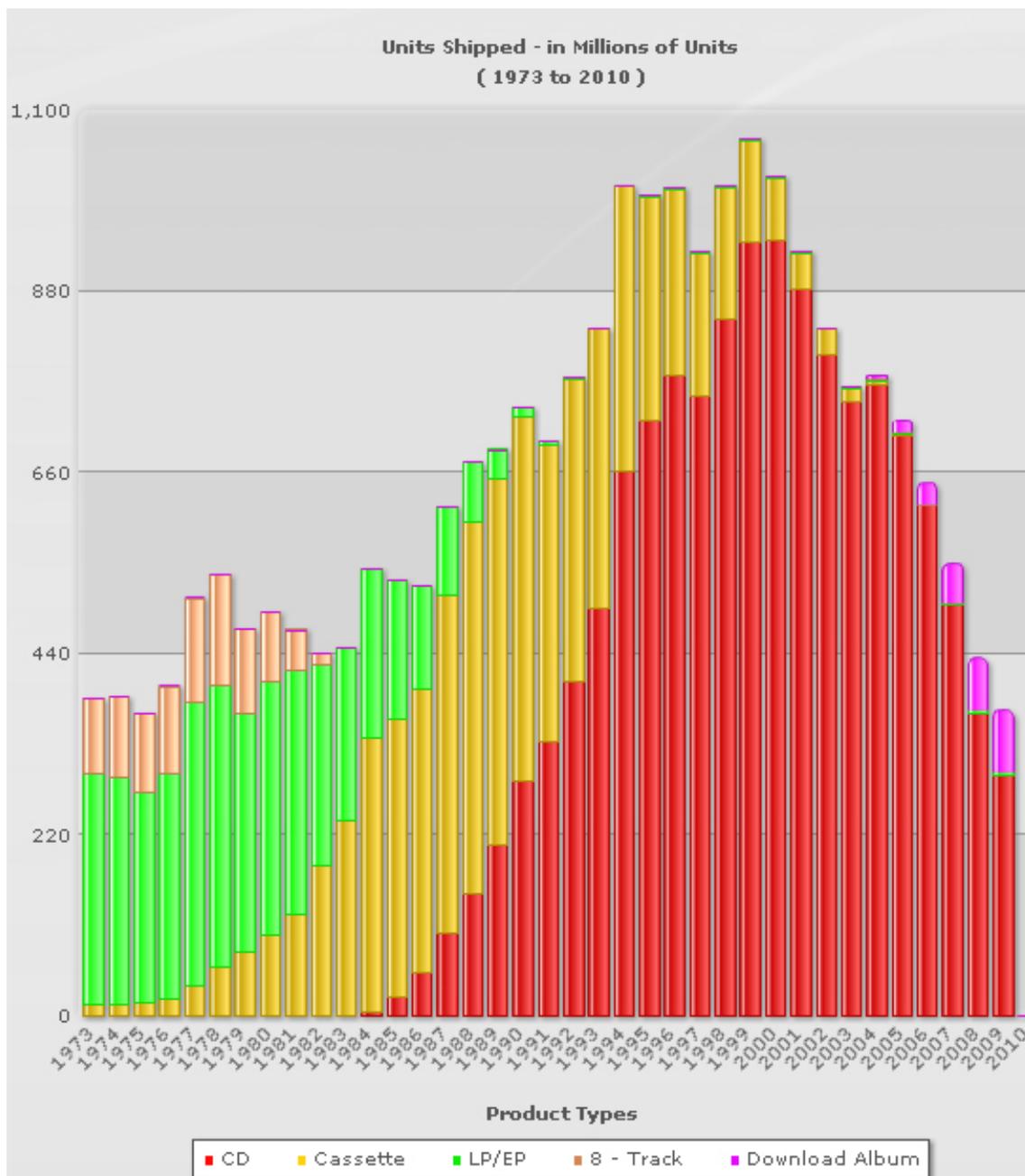
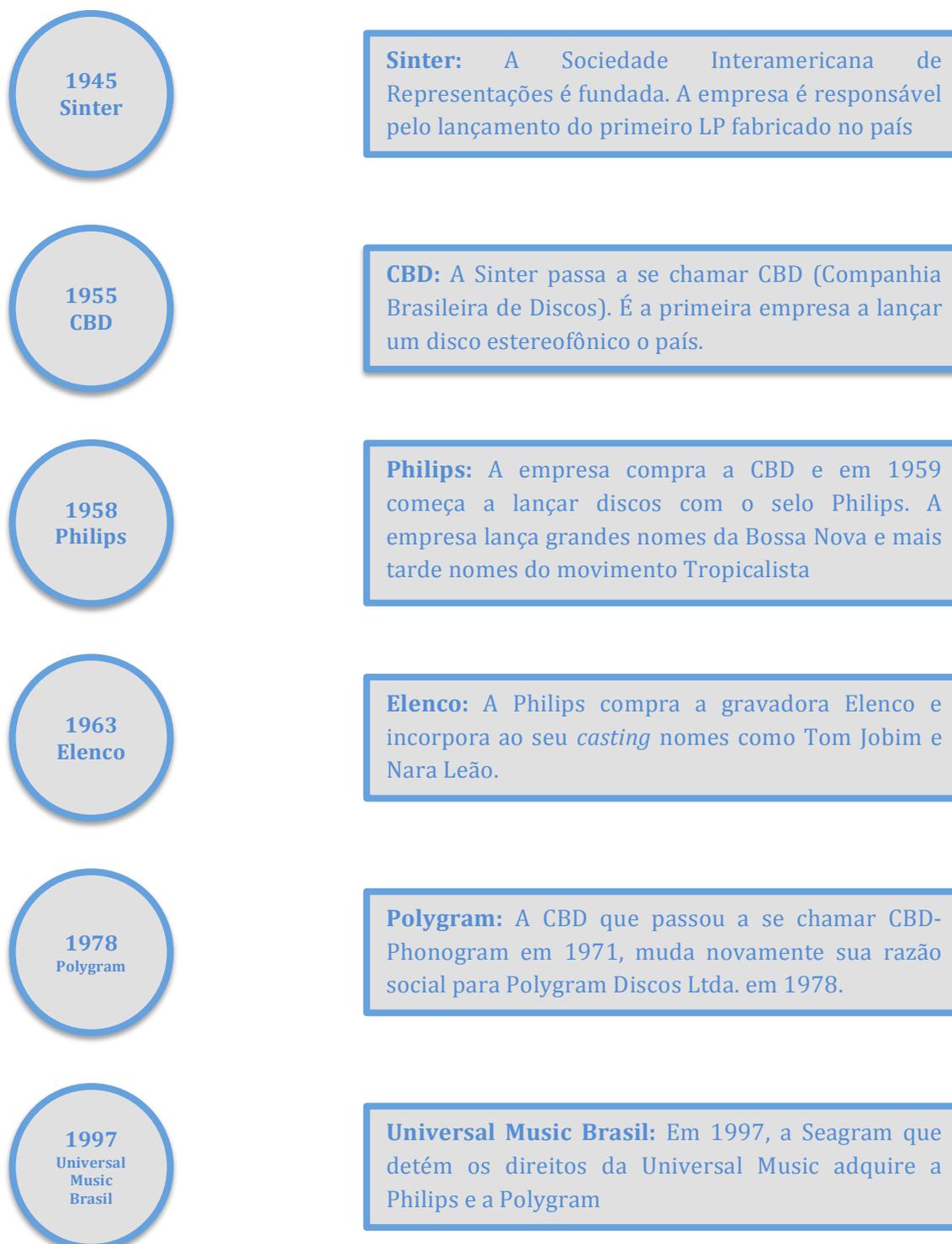


Gráfico 2 - Vendas em unidades de CDs, fitas cassetes, LPs, 8-tracks e álbuns digitais
 Fonte: Alexandra, 2011

2.2.2 Formação das Majors no Brasil

Nesta seção é possível ver as datas mais importantes na criação das quatro *majors* no Brasil. O Anexo 1 traz um infográfico mais detalhado desse processo.

2.2.2.1 Universal Music^{1,2}



¹ SOUZA, R. Sobre a Empresa, (s.d.). Disponível em: <http://www.via6.com/empresa/100090/universal-music-brasil>. Acesso em: 27 ago. 2012

² CAVALEIRO, C. A Saga de um Império: A história da indústria fonográfica da Casa Edison ao iTunes, 2012. Flickr. 21 abr. 2012. Disponível em: <http://www.flickr.com/photos/carolcavaleiro/7099997707/in/photostream>. Acesso em: 27 ago. 2012.

2.2.2.2 Sony Music Brasil ^{3,4}



³ FACEBOOK SONY MUSIC BRASIL. **Info.** Disponível em: <https://www.facebook.com/sonymusicbrasil/info>. Acesso em: 27 ago. 2012

⁴ CAVALEIRO, C. A Saga de um Império: A história da indústria fonográfica da Casa Edison ao iTunes, 2012. Flickr. 21 abr. 2012. Disponível em: <http://www.flickr.com/photos/carolcavaleiro/7099997707/in/photostream>. Acesso em: 27 ago. 2012.

2.2.2.3 EMI^{5, 6, 7}

⁵ CAVALEIRO, C. A Saga de um Império: A história da indústria fonográfica da Casa Edison ao iTunes, 2012. Flickr. 21 abr. 2012. Disponível em: <http://www.flickr.com/photos/carolcavaleiro/7099997707/in/photostream>. Acesso em: 27 ago. 2012.

⁶ EMI MUSIC. **History**. Disponível em: <http://www.emimusic.com/about/history/timeline/>. Acesso em: 27 ago. 2012.

⁷ PHAM, A. Universal, Sony win dual bids to buy EMI Group, 2011. **Entertainment Industry**. Disponível em: <http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2011/11/universal-and-sony-snap-up-emi-music.html>. Acesso em: 27 ago. 2012.

2.2.2.4 Warner Music^{8,9}



Columbia: a gravadora Columbia inicia operações no Brasil



Continental: a gravadora Columbia passa a se chamar Continental. A gravadora teve nomes populares como Silvio Caldas e Amando Batista



Chantecler: em 1972, a Continental adquire a Chantecler, gravadora criada em 1958 e conhecida por lançar nomes e repertórios popularescos, "brega".



WEA: em 1976, a filial brasileira da Warner Music (WEA) é inaugurada no Brasil. Em 1988 ela absorve a Continental, formando a Warner Music Brasil.

2.2.2.5 Som Livre^{8,10}



Som Livre: foi fundada em março de 1971 com o objetivo de produzir as trilhas sonoras da Rede Globo.

⁸ CAVALEIRO, C. A Saga de um Império: A história da indústria fonográfica da Casa Edison ao iTunes, 2012. Flickr. 21 abr. 2012. Disponível em: <http://www.flickr.com/photos/carolcavaleiro/7099997707/in/photostream>. Acesso em: 27 ago. 2012.

⁹ WARNER MUSIC. **Nossa História.** Disponível em: http://www.warnermusic.com.br/portal/conheca_nossa.aspx. Acesso em 27 ago. 2012.

¹⁰ SLAP. **Sobre o selo.** Disponível em: <http://www.slap.mus.br:81/sobre>. Acesso em 24 out. 2012.



SLAP: selo criado com foco de criar novos artistas e apresentar ao público artistas do circuito alternativo. Atualmente possui artistas como Maria Gadú, Tiago Iorc e Little Joy no seu *casting*

2.2.3 Números e Estatísticas

2.2.3.1 Worldwide

De acordo com Smirke (2012), os números do relatório “Recording Industry in Numbers” gerado pelo IFPI (International Federation of Phonographic Industry) mostram que as vendas de músicas gravadas em 2011 caíram 3% em comparação a 2010, alcançando vendas de US\$16,6 bilhões, este número inclui vendas físicas e digitais. De acordo com a IFPI, as vendas físicas apresentaram um declínio de 8,7% mundialmente, apresentando uma queda de US\$ 11,1 bilhões em 2010 para US\$ 10,2 bilhões em 2011. Em 2010, a queda fora ainda maior, de 13,8% em relação a 2009. Por outro lado, as vendas digitais apresentaram um crescimento de 8% mundialmente, crescendo de US\$ 4,84 bilhões em 2010 para US\$ 5,23 bilhões em 2011. Dessa forma, as vendas digitais passaram a representar 31% do total de vendas em 2011. Além disso, de acordo com o “Digital Report 2012”, também publicado pelo IFPI (2012), 3,6 bilhões de downloads foram feitos no mundo todo em 2011.

A Tabela 2 mostra a evolução da receitas obtidas com vendas digitais no mundo todo.

Tabela 2 - Vendas Globais de Músicas Digitais

DIGITAL MUSIC TRADE REVENUES BY YEAR			
	2009	2010	2011
TRADE REVENUES (US\$)	4.6 BILLION	4.8 BILLION	5.2 BILLION
GROWTH	10%	5%	8%

Fonte: IFPI, 2012, p. 7

Dado este cenário, as gravadoras ainda tem como sua atividade principal a produção, distribuição e venda de música nos formatos físico e digital, mas ao mesmo tempo, elas têm aumentado o seu escopo para outras atividades e estratégias. Uma dessas atividades que vem propiciando fontes de receita alternativas para as gravadoras são os shows e turnês. As receitas provenientes das 50 maiores turnês de 2011, atingiram US\$ 3,07 bilhões, um crescimento de 3,7% em relação a 2010. Os shows ao vivo são alavancados pela maior exposição que as músicas dos artistas obtém através do compartilhamento de arquivos e downloads a preços muito baixos, ou as vezes até de graça. Em outras palavras, muitos artistas e gravadoras têm preferido as altas receitas provenientes dos shows em troca dos baixos ou muitas vezes inexistentes lucros das vendas de música na forma tradicional (SISARIO, 2012; PIKAS, PIKAS, & LYMBURNER, 2011).

Outra fonte alternativa de receita que tem aumentado são a dos direitos autorais, tanto os direitos de execução pública quanto os direitos chamados *synchronization*, que são os direitos que devem ser pagos para se usar uma música como trilha sonora em um filme, vídeo, televisão, etc. De acordo com Smirke (2012), as receitas com direitos de execução pública cresceram 4,9% mundialmente, atingindo valores de US\$ 905 milhões em 2011. Da mesma forma, as receitas com “sync” também cresceram 5,7% em 2011, totalizando US\$ 342 milhões.

Na seção 2.2.4 irei explicar melhor sobre essas e outras novas tendências na indústria, como por exemplo o chamado contrato 360 que tem sido feito com todos os artistas das grandes gravadoras. Este contrato proporciona às grandes gravadoras uma maior parte da receita proveniente do artista. Em outras palavras, as gravadoras recebem parte da receita do artista com ingressos de shows, royalties, licenciamento de produtos, entre outros (PIKAS, PIKAS, & LYMBURNER, 2011). Por outro lado, muitas vezes, as gravadoras se tornam responsáveis pelo gerenciamento da carreira do artista incluindo gastos com marketing, atualização de redes sociais, promoção e divulgação de turnês e shows, etc. (LANNES, 2009).

2.2.3.2 Brasil

De acordo com a ABPD – Associação Brasileira de Produtores de Discos (2011), em sua publicação do ano de 2011 chamada “Mercado Brasileiro de Música 2011”, a indústria apresentou vendas (físicas e digitais) de R\$ 373,2 milhões, um crescimento de 8,4% em relação ao ano anterior. As vendas digitais representaram 16% do total de vendas, os CDs representaram 53% e os DVDs e Blu-Rays, 31%. O Brasil alcançou em 2011 a oitava posição no ranking mundial de música gravada.

As vendas físicas (CDs + DVDs + Blu-Rays) cresceram 7,6% em relação a 2010, atingindo vendas de R\$ 312,3 milhões e representando vendas de 24.920.737 unidades. Como pode ser visto no Gráfico 3, os CDs representaram 63% do total das vendas físicas, enquanto os DVDs e Blu-Rays representaram 37% (ABPD, 2011).

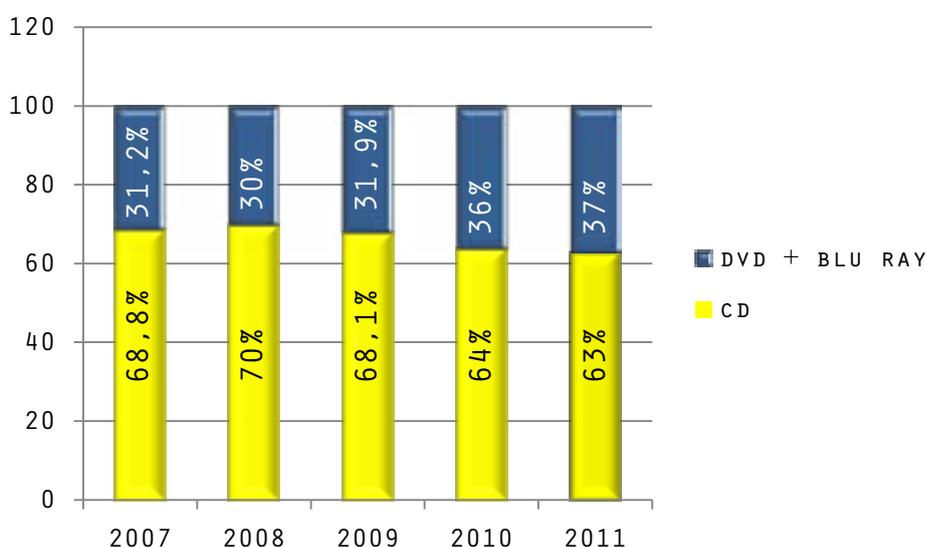


Gráfico 3 - Participação por formato dentro do mercado físico

Fonte: ABPD, 2011, p. 5

As vendas de CDs cresceram 6,5% em relação ao ano anterior, atingindo R\$ 196,5 milhões e 18.176.280 unidades. O carro chefe das vendas dos CDs são produtos nacionais com 73,5% das vendas em unidades. Os DVDs e Blue-Rays também apresentaram um crescimento nas vendas. As vendas cresceram 9,6% atingindo R\$

115,8 milhões e 6.744.457 unidades. Assim como nas vendas de CDs, 73,6% das vendas em unidades é de produtos nacionais (ABPD, 2011).

As vendas digitais, assim como as físicas, cresceram em relação a 2010. As vendas apresentaram um aumento de 12,8% totalizando R\$ 60,9 milhões. Dentre os formatos digitais, as vendas de músicas avulsas pela Internet cresceram 310,7%, de álbuns completos, 51,2% e a subscrição de serviços de streaming, 20,6%. Já na área de telefonia móvel, as vendas também apresentaram crescimento (ABPD, 2011). A Figura 3 mostra que as vendas digitais no Brasil (downloads + streaming + telefonia celular) aumentou 535% de 2006 até 2010.



Figura 3 - Vendas de Músicas Digitais no Brasil

Fonte: Della Valle, 2012

Grande parte das vendas digitais no Brasil é feita via telefones celulares. As classes C, D e E muitas vezes não têm acesso a banda larga, o que faz com que eles comprem e escutem músicas nos seus aparelhos celulares (DELLA VALLE, 2012). Essa estratégia não está presente apenas no Brasil. No mundo todo, as gravadoras tem extraído receitas com as vendas de *ringtones*. As empresas de telefonia celular

e gravadoras fazem parcerias, o que dá acesso aos clientes de telefones celulares, às músicas através de seus aparelhos (LANNES, 2009).

2.2.4 Pirataria

De acordo com a APCM (2012), o setor fonográfico brasileiro tem entre 48 e 65% do total do seu mercado dominado pela pirataria. Isso influencia diretamente as receitas da indústria que caíram 50%. Além disso, aliado à essas perdas, ainda existe uma grande perda em arrecadação de impostos, que é estimada em R\$ 500 milhões anualmente. Uma outra consequência muito importante é o declínio de lançamento de álbuns e contratos com artistas locais que apresentaram uma queda de 50%. Por fim, a APCM afirma que as vendas nas lojas de varejo mais importantes do país caíram de R\$ 1,1 bilhões em 1997 para R\$ 360 milhões em 2009.

Outro número impressionante publicado por uma pesquisa da Nielsen Company, citado em IFPI (2011), 44% dos usuários de Internet brasileiros visitam ou visitaram sites ilegais. Além disso, de acordo com o relatório chamado Digital Music Report 2011, também publicado pela IFPI (2011), por causa da pirataria, o número de artistas e álbuns lançados tem diminuído a cada dia, o que causa por sua vez, uma diminuição de pessoas empregadas no setor. Até 2015, 1,2 milhões de empregos serão perdidos na Europa.

O Gráfico 4 foi obtido no Digital Music Report 2011 publicado pela IFPI (2011) e mostra que as vendas dos 50 álbuns mais vendidos e das músicas lançadas diminuiriam com o passar dos anos. Já o Gráfico 5 mostra que o número de artistas e bandas e “shipments” (os produtos fornecidos às lojas e varejistas) também tem caído.

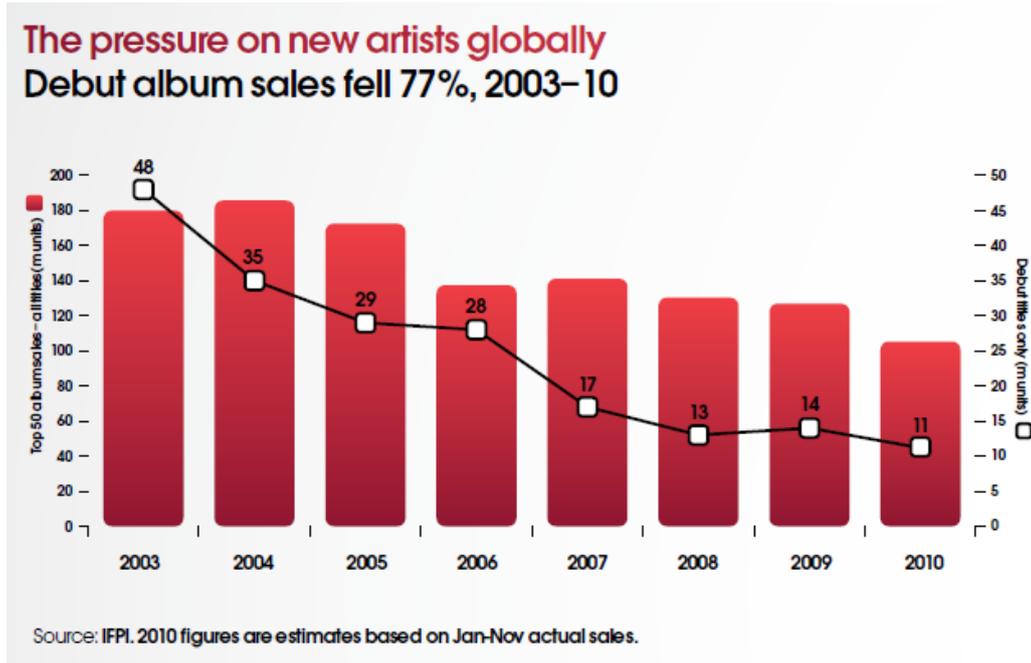


Gráfico 4 - Vendas dos 50 álbuns mais vendidos e número de músicas lançadas
 Fonte: IFPI, 2011, p.16

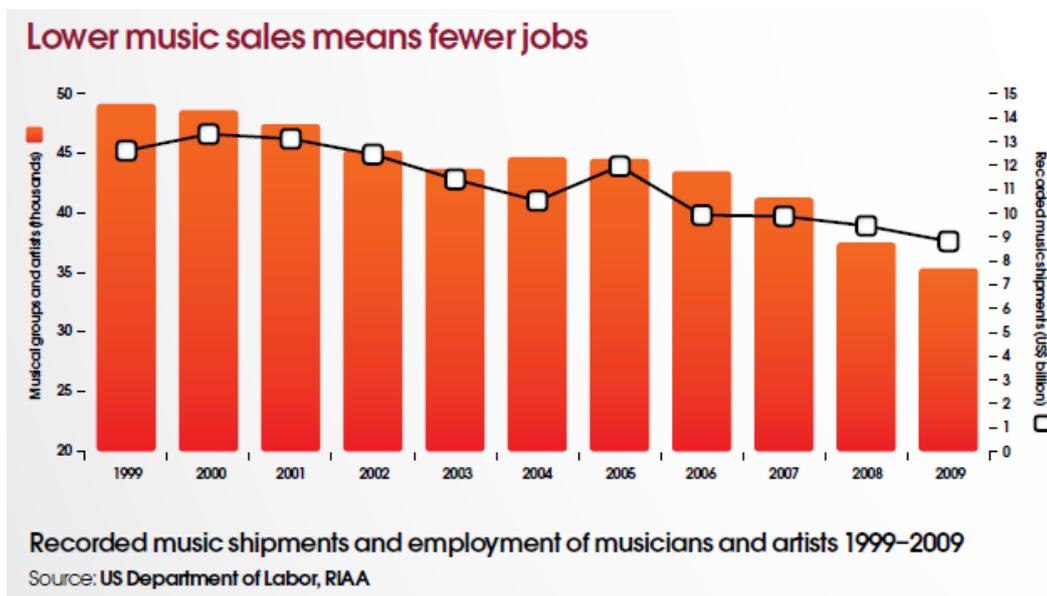


Gráfico 5 - Número de artistas/bandas e shipments nos EUA
 Fonte: IFPI, 2011, p.16

De acordo com o site Go Gulf (2011), US\$ 12,5 bilhões são perdidos todos os anos na indústria da música devido a pirataria. Cada iPod contém em média, US\$ 800 em música pirateada, e de toda a música baixada na Internet, 95% são feitas de forma

ilegal. No Anexo 2, outras informações relacionada a pirataria online podem ser encontradas.

2.2.5 Estudo de Peterson

De acordo com Tschmuck (2003), na perspectiva que ficou conhecida como “a produção da cultura”, Peterson isolou seis variáveis que influenciam diretamente na produção da música. Ele criou um modelo chamado de modelo das seis facetas, que são: leis, tecnologia, mercado, estrutura da indústria, estrutura organizacional e carreira.

Segundo Peterson & Anand (2004):

1. **Tecnologia:** a tecnologia cria novas ferramentas que permitem as pessoas e instituições se comunicarem de formas diferentes, o que desestabiliza, mas ao mesmo tempo cria novas oportunidades.
2. **Leis:** as leis criam regras e parâmetros que moldam como a criatividade se desenvolve em cada setor.
3. **Estrutura da Indústria:** como a indústria se organiza em torno das leis, tecnologia e conceitos de mercado. Em outras palavras, uma indústria pode ser mais diversificada, um monopólio, um oligopólio, etc.
4. **Estrutura Organizacional:** como as organizações se estruturam, se são hierarquizadas e burocráticas ou mais flexíveis e informais, se são verticalmente integradas ou não, etc.
5. **Carreira:** como se organizam e se relacionam os trabalhadores do setor, o plano de carreira de um trabalhador, a liberdade e autonomia do empregado, etc.
6. **Mercado:** é a relação e interação do produtor e o consumidor, a oferta e a procura.

Tomando como base o modelo de Peterson, Tschmuck (2003) busca delinear dois cenários possíveis para a indústria da música, diferentes do antigo modelo. Esse antigo modelo tinha como base três pilares: a) o poder sobre os direitos autorais; b) o poder do marketing; e c) o controle dos canais de distribuição. Dessa forma, as

gravadoras obtinham o poder sobre os direitos autorais, controlando quem e o que era gravado, ao mesmo tempo que detinham grande poder em promover a imagem do artista e distribuir as suas obras.

A Tabela 3 mostra os dois possíveis cenários para a indústria desenvolvidos por Tschmuck (2003).

Tabela 3 - Dois cenários para o desenvolvimento das variáveis na indústria da música

Variáveis	Cenário A	Cenário B
Leis	As leis que protegem os direitos autorais serão mais rígidas, ao ponto que a cópia e o compartilhamento privado serão proibidos.	As leis de direitos autorais não serão eficazmente monitoradas ou aplicadas na Internet
Tecnologia	A banda larga da Internet não crescerá de forma dramática;	Desenvolvimentos tecnológicos se tornarão acessíveis para a maioria dos usuários da Internet;
Mercado	A taxa de crescimento das vendas se estagnarão nos níveis atuais	Haverá um aumento dramático na taxa de crescimento das vendas
Estrutura da Indústria	A indústria da música será dominada por três a cinco grandes empresas, ou seja, será altamente concentrada	A indústria será muito competitiva e diversificada. Pequenas e médias empresas na Internet moldarão a estrutura da indústria
Estrutura Organizacional	O grau de integração vertical e horizontal será alto; As estruturas de informação e decisão internas serão altamente hierarquizadas e burocráticas;	As gravadoras se especializarão na distribuição de música digital; A hierarquia dentro das empresas será pequena;
Carreira	Os artistas se tornarão ainda mais dependentes das grandes gravadoras	Os artistas não serão mais obrigados a contratos de exclusividade. Serão livres para disponibilizar sua música em diferentes plataformas da Internet

Fonte: Tschmuck, 2003, p.137

2.2.6 Novas Tendências

A indústria da música tem enfrentado diversas mudanças e ainda vive uma fase de transição. Dessa forma, podemos ver várias tendências sendo criadas e outras ressurgindo, como a do vinil. No Anexo 3, pode-se ver um infográfico que conta um pouco da história da indústria e algumas novas tendências que têm surgido.

2.2.6.1 360 deal

A crise financeira causada pela pirataria digital e a conseqüente queda nas vendas dos CDs fizeram com que as grandes gravadoras assim como a empresa de eventos Live Nation buscassem novas fontes de receita para se manterem vivas. Foi então que surgiram os contratos chamados “360 deals”. Até hoje, muitos são substancialmente contra a esse tipo de estratégia alegando um abuso de controle das gravadoras. Por outro lado, existem artistas que consideram o contrato como a fonte de recursos e suporte que possibilitam o desenvolvimento de suas carreiras. Independente das opiniões, favoráveis ou não, o contrato aparece com frequência em todas as gravadoras (PAULINSKI, 2011).

As diferenças entre os contratos tradicionais e os 360 são substanciais (Ver Apêndice 1). Em um contrato tradicional a gravadora investia um valor estipulado no contrato que era utilizado para a produção do disco e atividades de promoção e marketing. Dessa forma, a gravadora recuperaria o valor inicial investido, através dos royalties dos artistas nas vendas dos discos. Após recuperado o valor inicial, o artista voltaria a receber sua parte nas vendas dos discos, e a gravadora passaria a receber a sua parte estipulada em contrato. Contudo, esse modelo partia do pressuposto que a venda de discos era uma atividade rentável para a gravadora (BASOFIN, 2010).

De acordo com Paulinski (2011), geralmente em um contrato 360, a gravadora oferece ao artista um valor adiantado (normalmente mais alto do que o oferecido em contratos tradicionais) além de arcar com os custos de marketing e promoção dos CD e turnês. Em troca, a gravadora é permitida recuperar seu investimento através

das vendas dos CDs e músicas digitais, lucros das turnês, receitas com vendas de produtos relacionados ao artista (camisetas, bonés, chaveiros, etc.), aparições públicas, licenciamentos, etc. Dessa forma, até que o valor adiantado e dos gastos iniciais com promoção e marketing sejam recuperados, o artista não tem direito a receber nenhum dinheiro. Depois que isso ocorre, a gravadora ainda terá direito a uma parcela de todas as fontes de receita por um tempo predeterminado. A estrutura do contrato pode variar de gravadora para gravadora e até de artista para artista, uma vez que alguns artistas mais famosos possuem maior poder de barganha, o que não acontece com o novo artista (Ver Apêndice 2).

Portanto, há quem diga que no contrato 360, a gravadora demanda maior controle e maior parte das receitas uma vez que está disposta a investir muito dinheiro em um projeto com alto risco e com retornos incertos. A gravadora passa a controlar todos os aspectos da carreira do artista, desde quem irá produzir o CD e dirigir os vídeo clipes, como as datas e locais das turnês, os produtos que serão vendidos, as campanhas de publicidade que os artistas irão se envolver, etc. (PAULINSKI, 2011).

Um dos artistas que são a favor e de certa forma ajudou a dar credibilidade ao novo formato de contrato foi a Madonna, que realizou um contrato com a Live Nation, empresa de eventos e shows. No contrato, a Live Nation receberia parte dos lucros da turnê, vendas de produtos relacionados a artista e ainda parte das receitas com direitos de licenciamento, e em troca promoveria a turnê, coordenaria e organizaria toda a parte logística dos shows e daria acesso às casas de shows da Live Nation assim como os meios de comunicação e base de dados dos seus consumidores. Outras bandas que são adeptos ao tipo de contrato são: o Paramore que praticamente iniciou sua carreira com um contrato do tipo, e a banda Korn (WILLIAMS, 2010).

Por outro lado, grande parte dos artistas permanece relutante com o tipo de contrato, pois afirmam que algumas gravadoras querem apenas extrair uma maior parte dos lucros dos artistas através de novas fontes, como forma de compensar e suportar um modelo de negócio já falido. E muitos desses concordam que se os grandes selos querem parte maior nos lucros, deve haver um maior esforço por parte desses de desenvolver a carreira do artista, e não apenas se comprometer com o investimento inicial. De acordo com o rapper Jay-Z, "Você não pode tomar os

direitos de alguém, dizer que é um expert no ramo e depois não fazer nada por essa pessoa. Se você está em uma parceria e dividindo os lucros com um artista, você deve desenvolver o artista (tradução nossa)” (WILLIAMS, 2010).

O Gráfico 6 mostra que a cada US\$ 1000 de música vendidos, o artista recebe em média US\$ 23,40 após o valor adiantado e os gastos com marketing e promoção serem pagos.

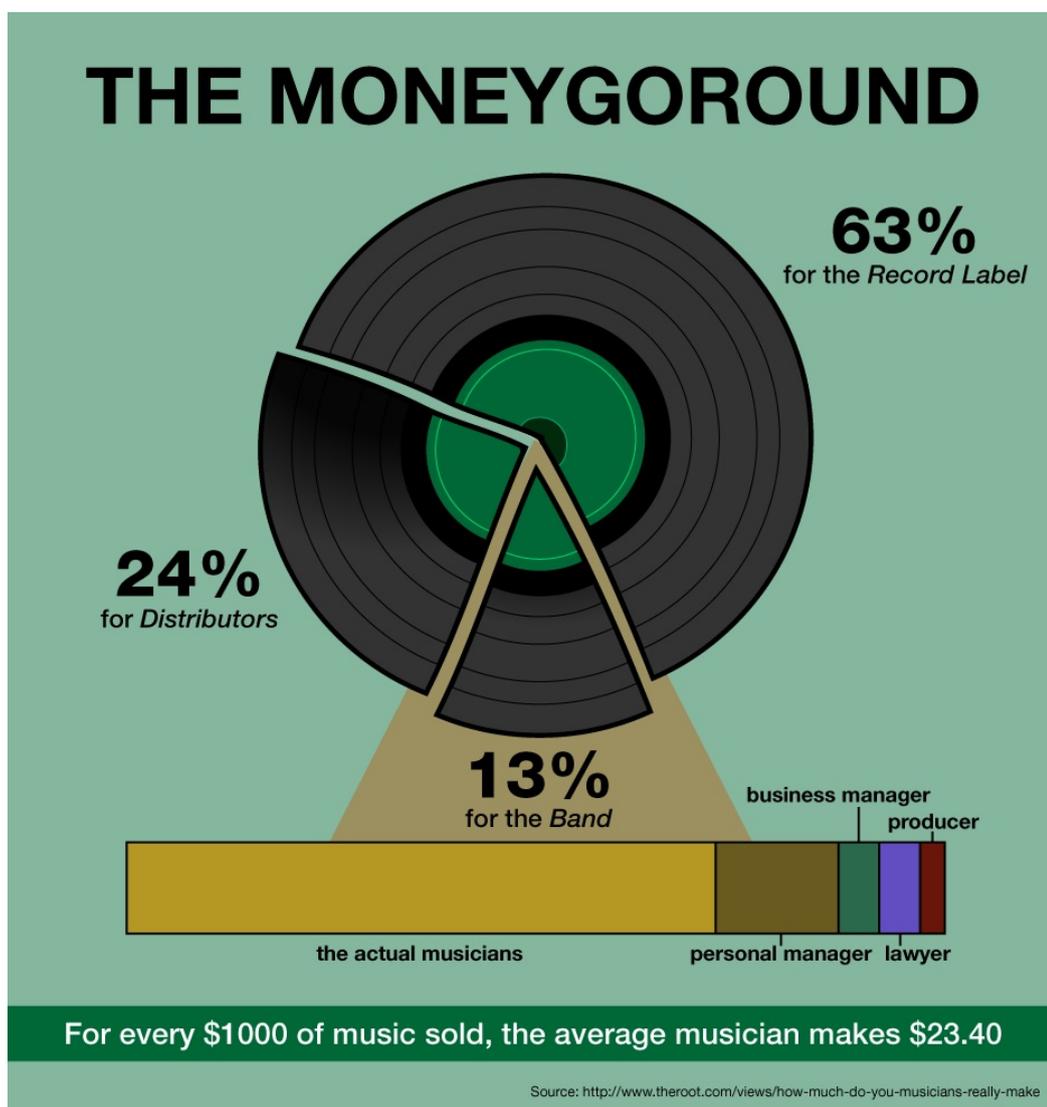


Gráfico 6 - Participação de cada player na venda de música
Fonte: Paulinski, 2011

2.2.6.2 Crowdfunding

O conceito de *crowdfunding* tem se difundido cada vez mais no mundo todo. De acordo com Ribeiro (2011), *crowdfunding* se refere a financiamentos coletivos, ou seja, iniciativas, projetos que são financiados por diversas pessoas. Segundo Moreira (2011), através de uma plataforma online, ideais de projetos e negócios são compartilhadas. Dessa forma, se as pessoas se interessarem por tais ideais, elas podem fazer doações e em troca recebem alguma recompensa do dono do projeto.

Na indústria da música, algumas bandas e artistas têm usado esse conceito para financiar seus projetos. De acordo com Smith (2012) existem algumas plataformas de *crowdfunding* já consolidadas como o Kickstarter e a Indiegogo. Tais serviços aceitam projetos em diversas áreas como arte, dança, música, games, tecnologia, filmes, etc. Além disso, recentemente foi criada a plataforma GigFunder, que tem as mesmas características que as últimas duas, mas focada exclusivamente no financiamento de turnês dos artistas.

Contudo, o website PledgeMusic tem se destacado dentro desse cenário de *crowdfunding* para artistas musicais. Focado apenas em projetos musicais como o financiamento para produção CDs, LPs, Box Sets (um conjunto de produtos como CDs, DVDs, acesso a vídeos e músicas exclusivas, etc.), a plataforma tem alcançado notoriedade e ajudado artistas já conhecidos e com experiência em grandes gravadoras. O site lança, financia e produz em média um álbum por dia, uma velocidade muito maior do que as gravadoras convencionais (CROWDFUNDING FOR MUSICIANS, 2011).

A cantora Rachael Yamagata já trabalhou com grandes gravadoras como a Sony Music (fez parte do selo RCA) e Warner Music. Suas músicas chegaram a compor a trilha sonora de um grande seriado americano, chamado Grey's Anatomy. Contudo, seu último álbum foi lançado através do site PledgeMusic (CROWDFUNDING FOR MUSICIANS, 2011).

Talvez o caso mais notório seja o da cantora Amanda Palmer, ex-integrante da banda Dresden Dolls, que rompeu com qualquer recorde de financiamento coletivo, que neste caso é intitulado como *fan-funding* (financiamento por fãs). Em um mês, através do site Kickstarter, a cantora arrecadou US\$ 1 milhão para produzir e

promover o seu novo álbum “Theatre is Evil” junto com a sua banda The Grand Theft Orchestra, que tinha como objetivo inicial, arrecadar US\$ 100 mil (NME, 2012).

Ao falar sobre o projeto, Amanda disse ao NME:

“Isso não é um truque – a ideia de lançar um álbum em uma grande gravadora novamente, para mim é um absurdo. Há tempos que a indústria da música precisa de um novo sistema, a esse é o crowdfunding. O jogo foi revertido – a mídia e a máquina estão seguindo, e não criando, o conteúdo” (NME, 2012, tradução nossa).

No Brasil, já existe um site de *crowdfunding* específico para o financiamento de projetos relacionados a música, o Embolacha. Através dessa plataforma, diversos artistas já conseguiram realizar seus sonhos, como a banda Autoramas do Rio de Janeiro e mais recentemente a Banda Mais Bonita da Cidade, que chamou muita atenção com seu vídeo no Youtube (MELO, 2011).

2.2.6.3 *Streaming*

Em um serviço de *streaming*, arquivos como músicas e vídeos podem ser compartilhados online, mas não existe o download do arquivo. Dessa forma, esse conceito se tornou mais popular recentemente, uma vez que para a transmissão ao vivo é necessário uma conexão de Internet mais rápida (SCHOFIELD, 2010).

Na indústria da música, esse conceito tem se intensificado cada vez mais, com empresas como a Spotify - uma empresa sueca que vem se destacando na Europa e recentemente nos EUA; Deezer - uma empresa francesa que está presente em mais de 25 países europeus, além de outras empresas como Rhapsody nos EUA e a Sonora no Brasil. Em 2011 é estimado que o número de assinantes desse tipo de serviço tenha aumentado 65% no mundo todo (IFPI, 2012). A Tabela 3 mostra a quantidade de assinantes em 2010 e 2011 no mundo.

Tabela 4 - Número de assinantes de serviços de música por assinatura

ESTIMATED PAYING SUBSCRIBERS TO MUSIC SUBSCRIPTION SERVICES GLOBALLY	
2010	8.2 MILLION
2011	13.4 MILLION

Fonte: IFPI, 2012, p.11

Este serviço é, geralmente, caracterizado pelo modelo *freemium*, com os serviços gratuitos com o objetivo de atrair os consumidores que podem se transformar em potenciais pagantes. No pacote gratuito, o assinante tem acesso a um número limitado de músicas, e é obrigado a escutar mensagens de propaganda durante o período em que usa o serviço e é necessário que ele esteja conectado com a Internet. Já na versão paga, o assinante pode escutar um número ilimitado de músicas, sem comerciais, em outros equipamentos como celulares e tablets, com uma melhor qualidade de áudio e em modo off-line (IFPI, 2012).

2.2.6.4 *Ressurgimento do Vinil*

Segundo Melo (2011), nos últimos anos temos visto um ressurgimento do vinil no país. Esse movimento apela mais para o colecionador, mas a cada dia tem conquistado o ouvinte amador, que gosta da boa música, com uma boa qualidade de som, e que tem feito dessa atividade um hobby.

De acordo com o The Economist (2011), essa nova tendência tem acontecido devido ao fator tangibilidade e conveniência. Os consumidores precisam de algo tangível, sem contar que muitos discos trazem também códigos que são usados para baixar o álbum na Internet. Além disso, segundo a reportagem, o vinil é “simplesmente mais legal do que um download”.

Para muitos consumidores, o que faz com que eles comprem os vinis, é muito mais que a nostalgia, é a qualidade do som. Segundo esses consumidores, a agulha do toca disco produz um som melhor que a tecnologia do laser. Além disso, ainda existe o apelo da capa do disco (COCKINGTON, 2012).

O ressurgimento do vinil é um fenômeno que tem acontecido em diversos países do Ocidente. Em 2010, as vendas cresceram na Grã Bretanha e na Alemanha. Na Espanha, as vendas cresceram de 16 mil em 2005 para 104 mil em 2010. Nos Estados Unidos, as vendas tiveram um crescimento estimado de 39% em 2011 (THE ECONOMIST, 2011). O Gráfico 7 mostra a evolução das vendas de vinil nos Estados Unidos.

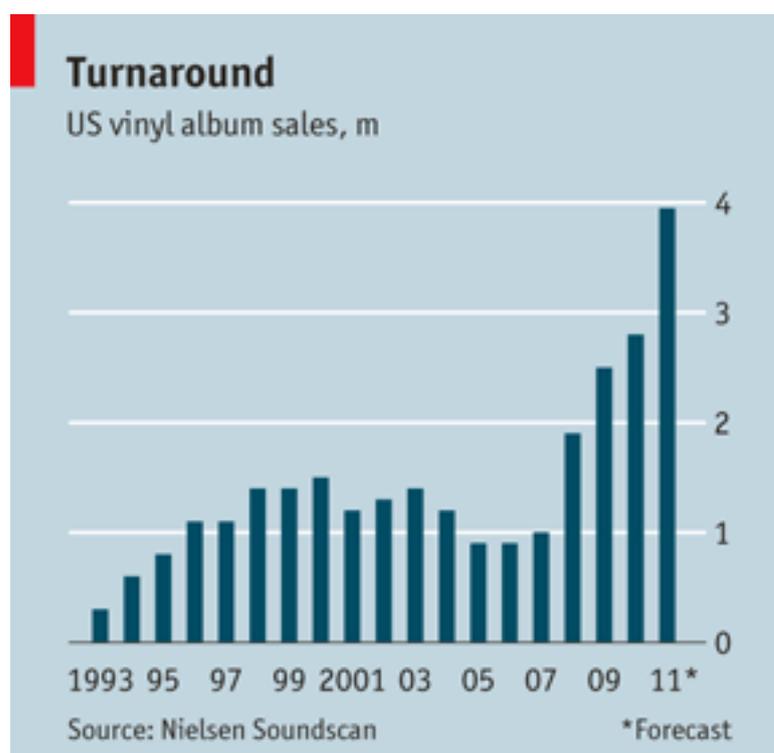


Gráfico 7 - A evolução das vendas de vinis nos Estados Unidos
Fonte: The Economist, 2011

No Brasil, a tendência também segue um curso parecido, as vendas de vinil apresentaram um crescimento de 170% no primeiro trimestre de 2012. Movimento que certamente traz mais receitas para vendedores de vinis como a Livraria Cultura, que anunciou um aumento de 400% nas vendas de vinil no ano passado, e para a única fábrica nacional do disco, a Polysom (CORREA, 2012).

2.3 Direitos Autorais

A lei nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998, regulamenta os direitos dos autores no Brasil, e de acordo com Berezim (2012), existe um projeto de modernização da lei do Direito Autoral, mas que atualmente está parada na Casa Civil. Segundo a lei dois direitos são garantidos ao autor: o moral e o patrimonial. O direito moral concede ao autor o poder de reivindicar a autoria da obra, de exigir que seu nome, pseudônimo ou sinal seja creditado durante o uso da obra, de assegurar a integridade da obra, de realizar modificações, de retirar de circulação, etc. Já o direito patrimonial refere-se ao direito de utilização econômica da obra. Dessa forma, cabe ao autor a decisão de distribuir, editar, reproduzir, adaptar, traduzir e utilizar a obra, bem como ceder permissão do uso à terceiros.

De acordo com o site ECAD (s.d.), ao contrário do direito moral, que é intransferível, o direito patrimonial pode ser transferido ou cedido para outra pessoa ou empresa. Além disso, é importante definir os direitos autorais e direitos conexos. O autor é considerado o criador da letra ou da música (composição), e esses podem permitir a criação de uma versão ou de uma adaptação da obra, caracterizando então o autor versionista e o autor adaptador. Existe também as editoras e subeditoras que podem exercer a titularidade dos direitos autorais se assim cedidos. Já os direitos conexos são reconhecidos a pessoas físicas e jurídicas que auxiliam na criação, produção ou difusão da obra musical, como intérpretes, músicos acompanhantes, produtores fonográficos e empresas de radiodifusão. A Figura 4 mostra um resumo dos direitos autorais e conexos e seus sujeitos.



Figura 4 - Direitos Autorais e Conexos
 Fonte: autoria própria adaptado de ECAD, s.d.

Conforme explicado no site da Escola de Música UFRJ, a exploração econômica da obra depende de prévia autorização do autor, como já dito anteriormente. O valor a ser pago varia de acordo com a editora, gravadora, autor e preços de mercado. Quando um autor decide realizar um contrato de edição para determinada obra, a editora passa a administrar seus direitos autorais. A partir deste momento, a editora passa a reter uma parte do valor arrecadado com essa obra. Toda arrecadação sobre a execução pública das obras é realizada pelo ECAD (Escritório Central de Arrecadação e Distribuição), que por sua vez repassa os montantes devidos a cada autor/editora (ESCOLA DE MÚSICA UFRJ, s.d.). Espera-se que a arrecadação pelo ECAD seja de R\$ 612 milhões em 2012, um aumento de 13% em relação aos R\$ 540,5 milhões arrecadados em 2011 (PENNAFORT, 2012).

Como já mencionado anteriormente, a lei do direito autoral está em revisão no Brasil, com o objetivo de melhor adequá-la a nova realidade na qual vivemos. As práticas de compartilhamento de arquivos na Internet, por exemplo, estão em desacordo com a lei (DE PINHO, 2011).

A discussão que envolve a proteção dos direitos autorais, assim como o combate à pirataria digital não tem acontecido somente no Brasil. Alguns projetos de leis como a SOPA (Stop Online Piracy Act) e PIPA (Protect Intellectual Property Act), foram introduzidas para votação no Congresso dos Estados Unidos.

Segundo as leis, dois métodos seriam utilizados para banir a pirataria na Internet em um nível internacional. No primeiro método, o Departamento de Justiça dos Estados Unidos poderia emitir um mandado exigindo que provedores de Internet bloqueassem o domínio dos sites que infringissem a lei. Dessa forma, o cliente desse provedor de Internet, não conseguiria acessar o site através de seu endereço (o acesso ainda poderia ser feito através do endereço de IP do site). No segundo método os detentores dos direitos poderiam exigir que empresas de sistemas de pagamento, sites de busca e anunciantes parassem de fazer negócio com os sites que infringissem a lei. Isso permitiria que recursos financeiros fossem retirados do site e que os links de busca nos sites de pesquisa fossem bloqueados. As leis são similares, contudo a SOPA é mais rígida e considera o site infrator qualquer site que facilitar a atuação da pirataria, ou seja, sites de relacionamento e busca como Facebook, Twitter, Google e Youtube estariam dentro desse grupo. (NEWMAN, 2012).

A favor dessa lei são empresas de entretenimento como estúdios de cinema, emissoras de TV, editoras de livro e gravadoras, como Sony, Warner Bros, Disney, etc. Contra, são empresas de tecnologia como Google, Facebook e Wikipedia. Muitos protestaram contra as leis, inclusive a Casa Branca que anunciou não poder concordar com uma lei que infringe o direito de expressão e pode coibir inovação e criação na Internet (G1, 2012). Dada a tamanha controvérsia e protesto de gigantes do mundo da tecnologia assim como usuários da Internet, as duas propostas de leis foram arquivadas (WILLIAMS, 2012)

Em uma tentativa de readequar a lei dos direitos autorais ao mundo mais dinâmico da Internet, surge em 2001 o Creative Commons. O maior objetivo do sistema é a eliminação de intermediários, facilitar o uso da obra, seu compartilhamento, reprodução e divulgação. O Creative Commons se opõe ao *copyright* (todos os direitos reservados), e determina que alguns direitos sejam reservados. A licença de cada obra e suas características podem variar de acordo com a vontade do autor, e vão das mais restritivas, como a que impede o uso comercial da obra tanto quanto a modificação da mesma, às mais liberais. No caso da utilização de uma obra com a licença não comercial, continua valendo a lei *copyright*, ou seja, é necessário o pagamento dos direitos ao autor (DE PINHO, 2011; CREATIVE COMMONS, 2002).

Os diferentes tipos de licença do Creative Commons podem ser vistos no Apêndice 3.

No Brasil, novas ideias também têm surgido em torno desse tema tão polêmico. Em 2010 surgiu um movimento chamado Compartilhamento Legal, que defende que o compartilhamento de arquivos não comercial e sem fins lucrativos passe a ser livre, autorizado e legal, mediante ao pagamento de uma taxa de no máximo 3 reais por cada usuário da Internet. Esse dinheiro que seria coletado pelas empresas de banda larga, seriam repassados para um órgão coletor (ECAD), que por sua vez repassaria o montante para cada artista ou dono do direito de acordo com a quantidade de vezes que tal música tenha sido baixada (ORTELLADO, 2010).

Segundo Ortellado (2010), tentativas de erradicar o problema através de uma política mais ostensiva e rígida, como processar os usuários que compartilham arquivos, mostrou-se ineficaz e sem sucesso nos últimos anos. Além disso, o site afirma que muitos usuários alegam que a prática de compartilhamento de arquivos é uma prática não comercial e enraizada nos costumes sociais há pelo menos 10 anos, uma ilegalidade praticada por aproximadamente 28 milhões de brasileiros.

Dessa forma, a quantidade arrecadada por mês seria superior a R\$ 440 milhões, valor que segundo o movimento, é superior a toda a receita das grandes gravadoras com a venda de fonogramas. Além disso, esse valor tende a crescer com o aumento do uso da Internet no país. Com essa medida, o Compartilhamento Legal busca acabar com os problemas de direito autoral, assim com aumentar o acesso a cultura e especificamente, aumentar o fomento de novos artistas brasileiros (20% do que é arrecadado seria destinado a diversidade cultural) (ORTELLADO, 2010).

3. Metodologia

Este trabalho seguiu uma metodologia qualitativa, usando para isso entrevistas em profundidade e o método de cenários prospectivos (que será melhor explicado na seção 2.1 deste capítulo).

Para basear todo o processo de cenários futuros, o primeiro passo foi uma robusta pesquisa e análise de fontes secundárias, como artigos, trabalhos acadêmicos, websites, matérias de jornais, livros e literatura relacionada. Esta fase foi muito importante para propiciar uma base teórica e *insights* para a criação dos questionários para as entrevistas.

O segundo passo foi a formação dos questionários, que foram criados de acordo com o entrevistado e sua especialidade, e aplicados em forma de uma entrevista em profundidade. Os questionários continham perguntas sobre o background e trabalho de cada entrevistado e seus pensamentos sobre o momento atual e futuro da indústria. No Apêndice 4 é possível ver o roteiro base para cada entrevista, pois mesmo que esses tenham sido seguidos, o objetivo da entrevista era obter o maior número de informações possível. Em outras palavras, algumas perguntas não precisaram ser realizadas, e outras foram acrescentadas no decorrer da entrevista. Dessa forma, para a composição deste trabalho, entrevistei dois professores acadêmicos e um grande entendedor da indústria que se considera um “filósofo da música”.

O primeiro entrevistado foi o professor Doutor Eduardo Vicente que faz parte do corpo docente da Escola de Comunicação e Arte da USP. No Departamento de Cinema, Rádio e Televisão, já publicou diversos estudos e projetos sobre o rádio e a indústria fonográfica. O segundo entrevistado foi o professor Doutor Davi Nakano da Escola Politécnica da USP. Davi Nakano é professor do Departamento de Engenharia de Produção e também publicou diversos projetos e estudos sobre o impacto da tecnologia e a evolução na cadeia produtiva da música. Por fim, o último entrevistado foi o “filósofo” da música Pena Schmidt. Atualmente está focando todo o seu tempo em escrever seus pensamentos sobre essa indústria em constante mudança. Contudo, já teve seu próprio selo independente (Tinitus), já participou da

gravadora independente Trama, foi presidente da ABMI e diretor do Auditório Ibirapuera.

Estas entrevistas foram primordiais para a elaboração dos cenários. Através deste “exercício”, informações e pensamentos dos *experts* sobre a indústria da música atual no Brasil, bem como novas tendências e futuros desenvolvimentos foram coletados e analisados. Dessa forma, foi possível identificar um padrão de pensamento e de questões que surgiram em todas as entrevistas e que foram muito importantes para a identificação das forças motrizes, que definem os cenários futuros da indústria da música neste trabalho.

Dessa forma, toda a informação primária e secundária coletada foi de suma importância para basear a continuação e elaboração do trabalho. Após esse longo processo, a matriz ótima pôde ser delineada e conseqüentemente os quatro cenários possíveis.

3.1 Cenários Futuros

3.1.1 História

O nome da metodologia deriva do termo teatral “cenário”, que significa o roteiro detalhado de um filme ou peça de teatro, mas que não são previsões definitivas mas sim histórias a serem exploradas (VAN DER HEIJDEN, 2005).

A metodologia de cenários futuros apareceu primeiramente no exército por volta de 1940. A Força Aérea Americana tentava imaginar a estratégia dos seus inimigos, e dessa forma, elaborar estratégias alternativas. Nos anos 60, Herman Kahn, que também fizera parte do grupo das Forças Armadas, aprimorou a ferramenta e previu que o crescimento e prosperidade seriam inevitáveis nos anos seguintes nos Estados Unidos (SCHWARTZ, 2006).

Apesar do seu surgimento nos anos 40, o estudo se tornou muito conhecido e utilizado por grandes empresas apenas décadas depois, quando a complexidade e

ambiente de constante mudanças e transformações fez a previsão do futuro ainda mais necessária e importante (GLOBAL BUSINESS NETWORK, 2012).

Durante os anos 70, a empresa Royal Dutch/Shell começou a utilizar a metodologia de cenários futuros para tentar prever futuros desenvolvimentos na indústria do petróleo. Pierre Wack e Ted Newland trabalhavam no recém criado departamento da empresa chamado de Grupo de Planejamento, e buscavam estudar eventos que pudessem interferir no preço do petróleo, que desde a Segunda Guerra Mundial vinha se mantendo estável (SCHWARTZ, 2006).

Na época, o demanda de petróleo dos Estados Unidos vinha crescendo e suas reservas sendo consumidas. Ao mesmo tempo, a OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), que era formada na sua maioria por países islâmicos, poderia passar a exigir maiores preços pelo recurso como uma forma de retaliação política religiosa contra os Estados Unidos que apoiara Israel na Guerra dos Seis Dias. Dessa forma, o Grupo de Planejamento projetou dois cenários. No primeiro, e mais incerto, novas reservas de petróleo seriam descobertas em países não árabes, e com isso o preço ficaria estável. No segundo e mais provável cenário, uma crise no preço do petróleo seria instaurada pela OPEP (SCHWARTZ, 2006).

Mais do que apenas simples cenários, Pierre mostrou aos diretores as implicações possíveis que o aumento nos preços do petróleo poderiam causar, e os ajudou a pensar em ações e decisões a tomar como resultado. Dessa forma, quando a crise do petróleo eclodiu em 1973, apenas a empresa Shell estava preparada para tal evento, soube responder com rapidez e teve resultados financeiros ainda melhores nos anos seguintes (SCHWARTZ, 2006).

A ferramenta também foi muito importante na África do Sul em 1991, quando permitiu que os stakeholders (partidos políticos, organizações civis, departamentos governamentais, grupos de negócios, sindicatos, etc.) pensassem em possíveis consequências de suas estratégias na África do Sul pós apartheid (GLOBAL BUSINESS NETWORK, 2012).

Atualmente, muitas empresas, instituições e agências de governo utilizam a ferramenta, como a empresa alemã BASF, a norte americana Boeing e a brasileira Petrobras (STURARI, 2008).

3.1.2 O que é a metodologia de cenários futuros?

Cenários são “uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo num mundo de grande incerteza (...), histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã (...) capazes de nos ajudar a reconhecer as mudanças de nosso ambiente a e a nos adaptar a elas.” (SCHWARTZ, 2006, p.15)

De acordo com Ogilvy and Schwartz (1998):

“Cenários são narrativas de ambientes alternativos os quais podem ser usados para as tomadas de decisão. Eles não são previsões ou estratégias. Mas são hipóteses de diferentes cenários, especificamente desenhados para ressaltar os riscos e oportunidades envolvidos em problemas estratégicos específicos” (p.1).

De acordo com Wilkinson (1995), dada a dificuldade e impossibilidade de se prever exatamente como será o futuro, desenvolver uma estratégia que possa ser eficiente em diferentes cenários é uma boa decisão. A Global Business Network cita que é necessário “criar um mapa de incertezas – ter conhecimento e examinar as forças visíveis e invisíveis que nos guia até um futuro incerto”.

Além disso, segundo a Global Business Network (2012), cenários “são histórias provocativas e plausíveis de como forças externas relevantes – como o ambiente político futuro, desenvolvimentos e criações científicas, dinâmicas sociais, e condições econômicas – podem interagir e progredir, representando diferentes desafios e oportunidades para as organizações”.

De acordo com Van der Heijden (2005), na maneira tradicional de se pensar sobre o futuro, empresas e pessoas tentam eliminar as incertezas e partem do pressuposto que existem pessoas com conhecimento suficiente para delinear o cenário futuro mais provável e a probabilidade de determinados eventos de acontecer. Por outro lado, na metodologia de cenários, parte-se do pressuposto que sempre existirão ambiguidades e indeterminações em qualquer situação, e que é necessário um constante aprendizado e adaptação da estratégia a essas incertezas.

De acordo com a Global Business Network (2012) existem três princípios importantes:

- a) A visão de longo prazo:** a maioria das empresas tendem a pensar sobre o presente ou sobre o futuro próximo (1 a 3 anos). Mas pensar a longo prazo pode propiciar à empresa uma abordagem mais ativa e antecipada aos problemas, pode ajudar as empresas a enxergar de forma mais clara os possíveis desafios e oportunidades futuros assim como suas consequências sobre suas decisões.
- b) Pense de fora para dentro:** empresas tendem a gastar tempo demais pensando apenas nos problemas internos. Contudo, pensar em forças externas como políticas, econômicas e ambientais pode ajudar, uma vez que tais forças influenciam diretamente as empresas e os futuros riscos e oportunidades.
- c) Abrace Múltiplas Perspectivas:** pensar sobre diferentes perspectivas pode ajudar empresas a entender problemas de uma melhor ou pelo menos diferente forma. Isso aumenta a visão mais ampla, o que permite com que as empresas enxerguem problemas e oportunidades que antes não enxergavam.

3.1.3 Como criar cenários futuros?

De acordo com Schwartz (2006), o processo de criação de cenários requer pesquisa, principalmente para a coleta de informações. A busca dessas informações e conhecimentos pode ser focalizada em um cenário específico. Por outro lado, pode ser realizada de uma forma mais ampla, como por exemplo como forma de educação para fazer perguntas mais significativas, ou ainda aprender a ser mais flexível e aberto a outras perspectivas.

O primeiro passo no processo é identificar o problema ou decisão principal. Muitas vezes, para levantar o problema ou decisão principal, é necessário realizar entrevistas ou ainda sessões ou reuniões com pessoas de diferentes divisões e hierarquias. O intuito dessas reuniões é, portanto, discutir e entender os problemas e

decisões principais na empresa e levantar quais questões devem ser indagadas a esse respeito (GLOBAL BUSINESS NETWORK, 2012; OGILVY AND SCHWARTZ, 1998; WILKINSON, 1995).

O segundo passo é levantar e explorar as forças motrizes primárias que podem afetar a decisão principal. Essas forças motrizes podem ser de diversas categorias como sociais (estilo de vida, demografia, etc.), políticas (regulatória, legislativa, etc.), tecnológicas (advento de novas tecnologias), econômicas (força de trabalho, macroeconômicas, etc.) e ambientais. As forças motrizes são os fatores fundamentais e indispensáveis para o desenvolvimento dos cenários. Após discutir sobre as várias forças motrizes, o terceiro passo é pensar sobre quais são inevitáveis e quais tem a maior probabilidade de mudar, são mais voláteis, as chamadas “incertezas críticas” e definir a direção destes cenários (GLOBAL BUSINESS NETWORK, 2012; OGILVY AND SCHWARTZ, 1998; SCHWARTZ, 2006; WILKINSON, 1995).

De acordo com Schwartz (2006), o fator predeterminado não é influenciado por nenhum evento específico. Independente do cenário que venha a ocorrer, tal fator é certo e predeterminado. Tais fatores podem ser gerados por: a) “fenômenos de progressão lenta”, como por exemplo a demografia; b) “situações restritivas” como por exemplo recursos naturais disponíveis; c) “o que já foi disparado”, por exemplo, já sabemos a exata quantidade de adolescentes no Brasil em alguns anos, uma vez que todos eles já nasceram; d) “colisões inevitáveis” são eventos que depois de criados, não possuem saída. Por outro lado, as “incertezas críticas” são encontradas através do questionamento dos fatores predeterminados, fatores incertos mas decisivos para o cenário.

Após selecionar as forças motrizes mais incertas e críticas, estas serão usadas e plotadas nos eixos da matriz para então, no quarto passo, ser possível identificar a lógica dos cenários. Este processo, de acordo com a Global Business Network (2012) é um processo de tentativa e erro, onde muitas combinações de forças incertas são testadas até se chegar a um modelo ótimo. Após a seleção das forças, as narrativas podem ser desenvolvidas e escritas para cada cenário. Segundo Van der Heijden (2005), o número de cenários criados e estudados deve ser de no

mínimo dois, o que permite representar as incertezas e no máximo quatro, uma vez foi provado que mais de quatro cenários torna o estudo improdutivo e impraticável.

Segundo Schwartz (2006), cada enredo ou cenário descreve como as forças motrizes podem se comportar, de forma plausível, de acordo com comportamentos passados. Dessa forma, a associação de cada força motriz, pode gerar diferentes cenários. De acordo com o autor, existem diversos tipos de enredos na metodologia de cenários:

- Vencedores e Perdedores: neste enredo existe a lógica de que o mundo e os recursos são limitados, e que para um ser vencedor, os outros devem, necessariamente, perder.
- Desafio e Resposta: neste enredo pressupõe-se que a cada desafio, se esse encarado da maneira correta, pode se transformar em uma oportunidade para superação e aprendizado.
- Evolução: este enredo trata de mudanças evolucionárias, que geralmente acontecem de forma lenta. Atualmente, a tecnologia tem sido constante neste enredo.
- Revolução: são enredos raros, mas muito plausíveis, são “descontinuidades”, mudanças dramáticas.
- Ciclos: são histórias que acontecem de forma cíclica, e são muito comuns em assuntos econômicos.
- Possibilidades Infinitas: o enredo começa com uma percepção geral que o crescimento e melhora é inevitável. Dessa forma, as pessoas passam a gastar ao invés de poupar, há muitos excessos e o enredo passa a ser muito sedutor.
- O Cavaleiro Solitário: neste enredo existe a lógica social, de um indivíduo contra a sociedade.
- “Minha Geração”: neste enredo, leva-se em consideração as características econômicas, político e sociais de cada geração.

Este processo pode ser sintetizado e ilustrado nas próximas duas imagens. Na primeira imagem do site Global Business Network (2012) podemos ver a descrição de todos os passos explicados anteriormente. A segunda imagem de Sturari (2008), o processo de criação de cenários pode ser vista de uma outra forma.

As Figuras 5 e 6 ilustram o processo de construção dos cenários.

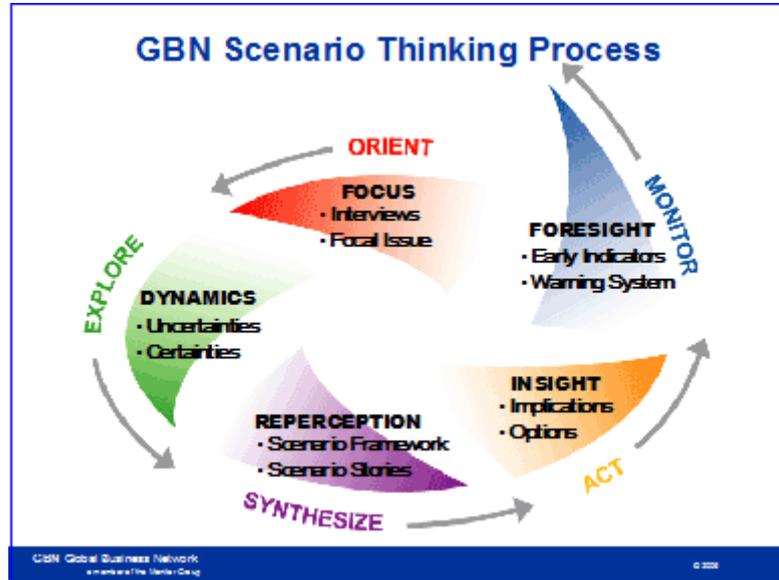


Figura 5 - Processo de Construção de Cenários
 Fonte: Global Business Network, 2012

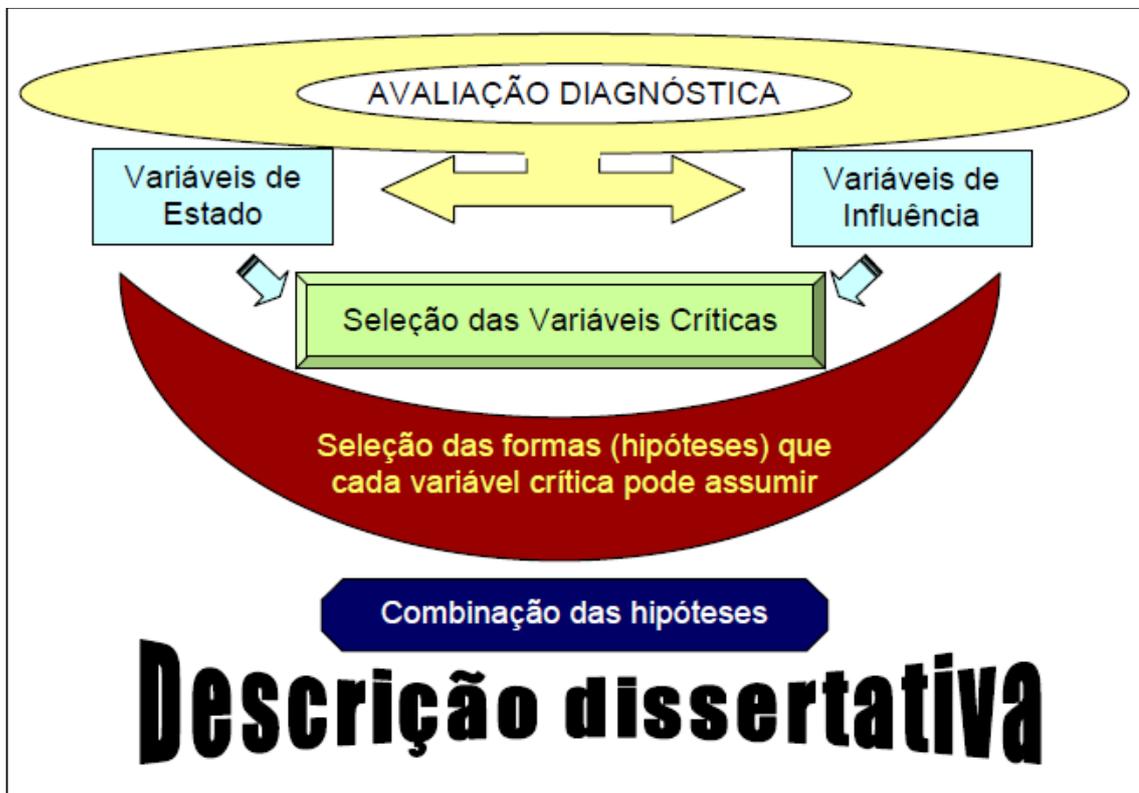


Figura 6 - Processo de Construção de Cenários
 Fonte: Sturari, 2008, p.6

4. O Futuro da Indústria da Música no Brasil

Para o desenvolvimento dos cenários, uma pergunta central foi tomada como base:

Como as escolhas de modelo de gestão e leis de regulação de propriedade intelectual podem influenciar as tendências futuras da indústria da música no Brasil?

Dessa forma, após análise das entrevistas realizadas e da literatura relacionada, duas forças motrizes foram identificadas: o modelo de gestão dos artistas e o regime de propriedade intelectual.

No modelo de gestão dos artistas feito pelas *majors*, ou de uma maneira geral pelas gravadoras, temos as gravadoras com um papel de prestador de serviços. O artista fica apenas com a tarefa de compor e se focar na sua música, enquanto a gravadora investe o capital, o conhecimento, a mão de obra e passa a gerenciar e tomar decisões sobre a carreira do artista. Como dito anteriormente, a tendência para este tipo de gestão é o uso do contrato 360.

Por outro lado, no modelo de autogestão, o artista não se vincula a nenhuma gravadora, passa a tomar todas as decisões relacionadas a sua carreira. Dessa forma, o artista precisa se capitalizar, surge então a nova tendência de *crowdfunding*. E após essa etapa, precisa decidir como investir seu dinheiro e tempo, agendar shows, contabilizar seus gastos e receitas, pagar todos os seus “funcionários”, fazer o marketing dos seus shows e músicas, lidar com distribuidores e fornecedores, entrar em contato com seu público e mídia, etc.

Já em relação ao regime de propriedade intelectual, vemos o papel do Estado assim como a pressão da sociedade, artistas e gravadoras presentes e influentes nessa questão. Em um regime mais restrito como vemos na Lei Antipirataria que foi discutida no início do ano nos Estados Unidos, a SOPA (como é chamada a lei) busca fechar qualquer site que infringir direitos autorais. Dessa forma, a lei passa a considerar crime e pirataria qualquer cópia e compartilhamento de arquivos sem autorização ou pagamento do autor. Além disso, sites que facilitam esse processo de pirataria, como sites de busca e redes sociais também seriam condenados.

Por outro lado, temos um regime de direitos autorais menos rígido, que não processa ou condena a pessoa ou site que compartilha músicas, e considera a cópia do arquivo como algo intrínseco à natureza do formato digital, e um incentivo à cultura. Nessa linha, existem movimentos como o que acontece no Brasil, como o do site Compartilhamento Legal.

Dessa forma, um lei menos rígida e talvez revolucionária, passaria a olhar para o compartilhamento de arquivos sob outra prisma. Dando ao dono da obra sua parte a que tem direito, e sem impedir o movimento social.

A Figura 7 mostra as forças motrizes identificadas.

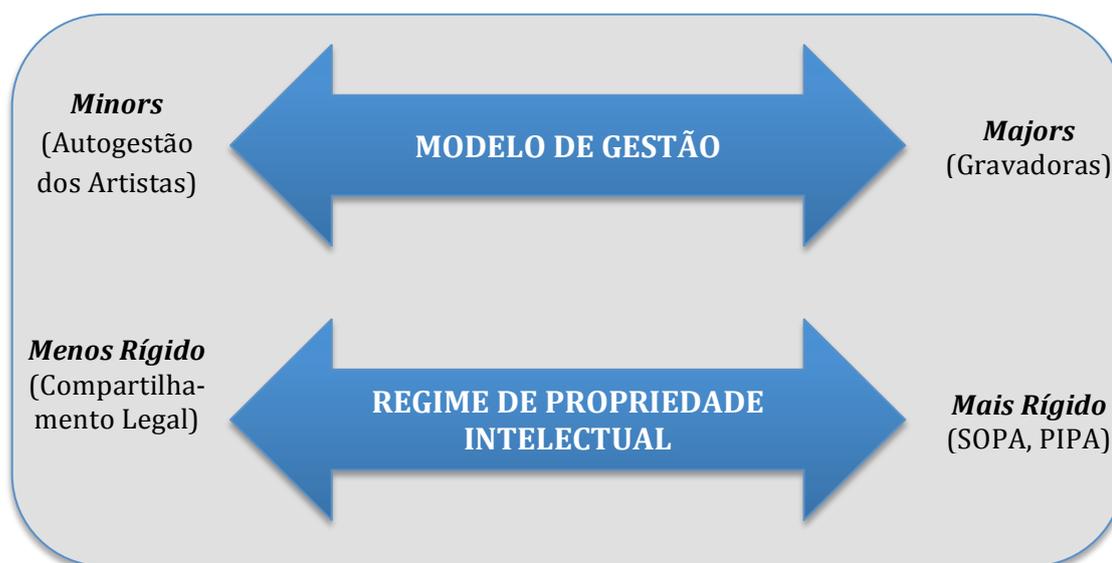


Figura 7 - Forças Motrizes para o Futuro da Indústria da Música

Fonte: autoria própria

Dessa forma, se utilizarmos essas duas forças motrizes como base para os eixos de uma matriz, podemos delinear quatro cenários plausíveis para o futuro da indústria da música no Brasil.

4.1 Os quatro cenários futuros para a Indústria da Música no Brasil

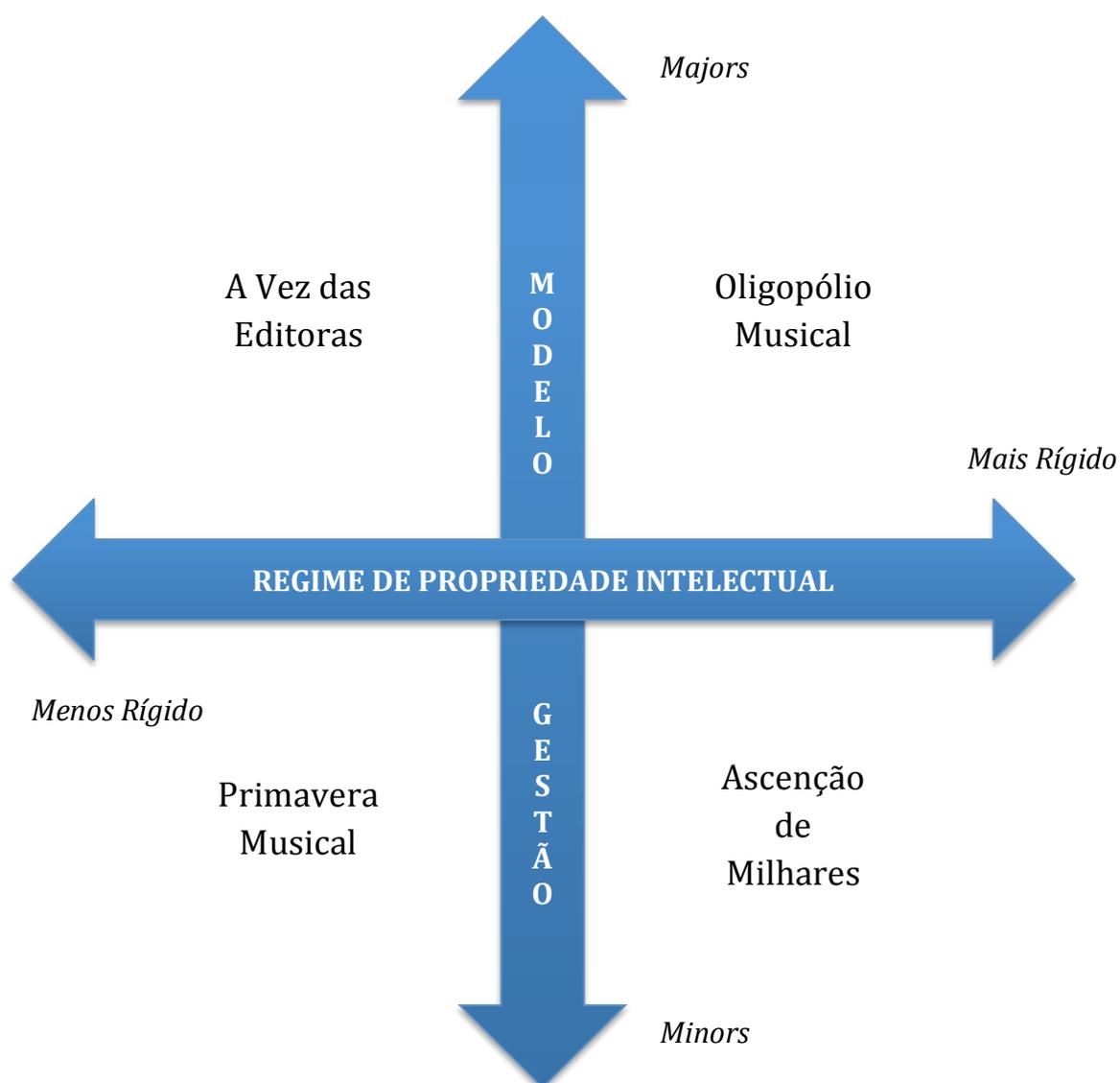


Figura 8 - Cenários Prospectivos para a Indústria da Música no Brasil
 Fonte: autoria própria

Oligopólio Musical

No cenário “Oligopólio Musical”, as gravadoras continuam a ter status, poder no mercado, e as vendas digitais passam a ser o grande carro chefe dessas empresas. O suporte físico, tanto o CD quanto o vinil, passam a ser produtos de nicho,

destinados a pessoas que precisam do tangível ou ainda que têm nesse costume um hobby ou até uma coleção. Isso faz com que apenas algumas empresas ainda fabriquem os CDs e vinis. Essa mudança para as vendas predominantemente digitais traz grandes benefícios às gravadoras, que passam a ter um custo de distribuição bem menor. Com isso, outras empresas emergem no cenário da venda legal de música digital além das grandes iTunes, Rhapsody e Spotify. Modelos como *freemium* e *pay per music* continuam a dominar as vendas.

Após uma grande batalha com os serviços de compartilhamento de arquivos e P2P no mundo todo, as leis de direitos autorais de vários países passam a considerar estritamente proibido o compartilhamento de arquivos via Internet. Com isso, muitos serviços de P2P que vieram depois do Kazaa e Napster, assim como blogs e sites, são fechados e obrigados a pagar multas exorbitantes para as gravadoras. Provedores de Internet em todo o mundo passam a se aliar, mesmo que forçadamente, à luta contra a pirataria digital. Mesmo com um regime de propriedade intelectual mais rígido, ainda surge espaço para iniciativas como o Creative Commons, que ao mesmo tempo que preserva os direitos do autor, se adequa de forma mais eficaz a Internet.

O aumento do acesso da população a Internet de banda larga, o aumento do poder aquisitivo dos brasileiros, uma maior exposição dos usuários a uma maior variedade de músicas, assim como uma postura mais rígida e menos tolerante ao compartilhamento de arquivos fazem com que as receitas no setor aumentem substancialmente.

Com isso predominam na indústria alguns artistas, aqueles escolhidos pelas grandes gravadoras, aqueles que vendem, que são comerciais e se encaixam nos parâmetros dessas empresas. Esses artistas ficam cada vez mais dependentes das *majors*, e submetidos a contratos 360. Por outro lado, artistas “alternativos” continuam a buscar seu espaço em gravadoras independentes e a cativar públicos mais seletos, de nicho, e não de massa.

A Vez das Editoras

Neste cenário as gravadoras perdem a batalha contra os serviços de compartilhamento de arquivos. Ideias como a do movimento Compartilhamento Legal - onde o compartilhamento de arquivos é liberado e se torna então legal mediante a um pagamento fixo mensal por cada usuário da Internet - ganham força. Ou seja, as gravadoras perdem o poder de barganha em contratos de licenciamento e que envolvem questões de direitos autorais no mundo digital. Neste cenário, empresas de venda de músicas digitais como Sonora, iTunes e iMusica, perdem muito dinheiro, poder e num caso mais extremo, até fecham suas portas.

Dessa forma, a venda de fonogramas deixa de ser carro chefe das gravadoras, já que os usuários podem obter suas músicas de graça pela Internet. As vendas de discos (CDs e vinil) continuam a existir, assim como a venda de fonogramas digitais, uma vez que muitos ainda preferem alguns serviços mais práticos como o *streaming*, ou mesmo a compra do álbum. Contudo, as vendas em número e receita de fonogramas (físicos e digitais) se reduzem de forma substancial.

As gravadoras continuam a ter um papel como os principais gerenciadores das carreiras de alguns artistas (*superstars*), mas suas receitas são afetadas pelo regime mais liberal. Um movimento de concentração ainda maior das quatro grandes gravadoras que atuam no Brasil (Warner, Sony BMG, Somlivre e Universal/EMI) acontece, ou seja, as quatro gravadoras podem vir a se tornar três grandes gravadoras como uma consequência na diminuição das receitas com direitos autorais.

Portanto, com as receitas diluídas, as gravadoras passam a ter um *casting* cada vez menor, bem como o valor do investimento em novos artistas. Dessa forma, as gravadoras passam a ter o braço editorial como a divisão mais importante das operações.

Por outro lado, o artista passa a ter um pouco mais de poder nos contratos, uma vez que os meios de distribuição agora são bem mais acessíveis. Contudo, a gravadora continua a ter o capital (proveniente das editoras) e passa a se tornar mais uma parceira, do que uma relação de dependência. Dessa forma, os contratos 360 continuam a existir, mas de uma forma menos favorável às gravadoras. Aliado a

esse movimento, há um incentivo para o surgimento de novos artistas que optam pela sua autogestão, bem como a atividade das gravadoras independentes.

A Ascensão de Milhares

Neste cenário, as gravadoras ganham a batalha contra os serviços de compartilhamento de arquivos via Internet. Contudo, os artistas passam a tomar uma posição mais ativa na indústria, crescendo a autogestão assim como práticas como o *crowdfunding*.

Ainda que os artistas se tornem menos dependentes das gravadoras e com possibilidade de conduzir suas próprias carreiras, as empresas ainda detêm algum poder e influência no que diz respeito ao acesso aos meios de distribuição. As gravadoras continuam a ter um certo apelo para artistas que não querem gerir ou não se acham capazes de gerir suas próprias carreiras, bem como na criação e divulgação de artistas de massa (*superstars*).

Com isso, as gravadoras perdem uma parte do seu *casting* para esse movimento de autogestão, principalmente artistas que já têm uma grande base de fãs no mercado, chegando a perder inclusive *superstars* (i.e. Madonna que hoje em dia controla sua carreira, ou artistas que lançam seus próprios selos) ou mesmo artistas mais *indies* e alternativos que estão iniciando sua carreira, mas que conseguiriam um contrato com um grande selo por terem e demonstrarem potencial no seu estilo musical.

Os grandes ganhadores nesse cenário são as empresas de venda de música digital, que passam a adquirir um poder de barganha ainda maior em cima de artistas que buscaram a autogestão, ao contrário de uma relação mais difícil e de menor barganha com as grandes gravadoras.

Os artistas, por sua vez, necessitam cada vez mais de soluções criativas mas ao mesmo tempo baratas para conseguirem seu sucesso. Iniciativas como o *crowdfunding* e o uso das redes sociais para o contato dos artistas com o seu público passam a ser de grande importância.

Neste cenário é possível observar um fenômeno de cauda longa, que segundo Anderson (2006), é uma estratégia utilizada por muitas empresas do ramo da

informática, como Apple, Amazon e Netflix. A teoria explica que muitas empresas, principalmente com o advento da Internet, a diminuição dos custos de distribuição e armazenamento, passaram a vender uma grande diversidade de produtos, mesmo que em pequena quantidade de cada item, ao invés de uma pequena variedade de produtos populares com maior quantidade de vendas. Ou seja, essas empresas passaram do mercado de massa para o mercado de nicho. A Figura 9, ilustra o fenômeno da cauda longa na indústria da música, e compara as músicas disponíveis na loja de varejo Wal Mart e no site da Rhapsody (serviço de streaming). Uma vez que o Rhapsody não possui custos de inventário, distribuição, logística, e custos ligados ao produto físico, a empresa pode oferecer milhares de títulos diferentes, independentes da sua popularidade ou não (músicas alternativas), uma vez que eles proporcionam a mesma margem, ou muitas vezes margens maiores, que um *megahit*. Por outro lado, a gigante de varejo Wal Mart precisa optar por apenas poucos títulos populares.

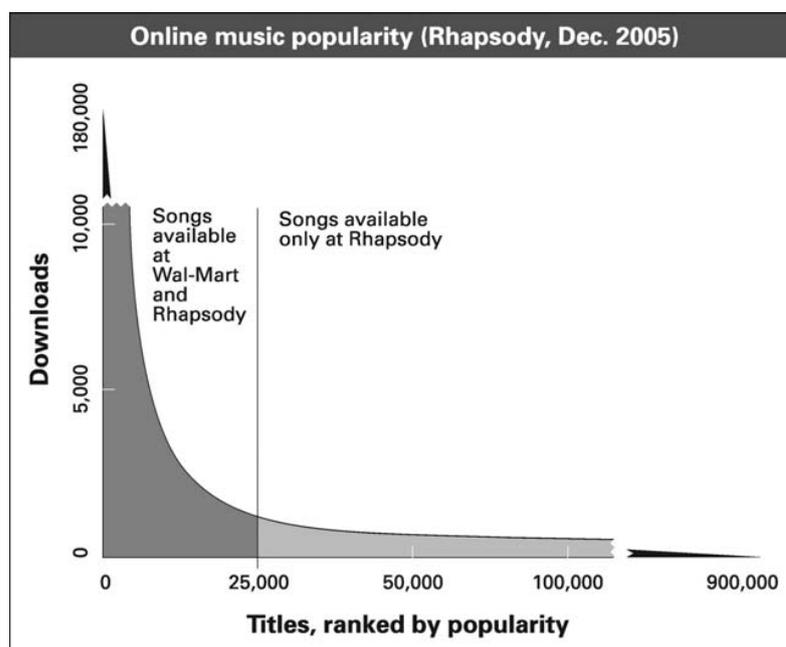


Figura 9 - Cauda Longa Wal Mart vs. Rhapsody

Fonte: Anderson (2006)

No caso deste cenário, vemos que muitos artistas, de diversos gêneros e estilos passam a se mobilizar em suas comunidades e nichos, se autogerir e fazer turnês, shows e música para o seu público, seus fãs. Isso certamente aumenta a oferta de

estilos e gêneros de música que passam a conviver com a música massificada das grandes gravadoras.

Primavera Musical

No cenário a “Primavera Musical”, há realmente uma grande mudança no mercado que conhecemos atualmente. Com uma posição mais ativa dos artistas que passam a se autogerir, a dependência das gravadoras e seu papel como gestor dessas carreiras, diminui substancialmente. O artista então, passa a depender de iniciativas inovadoras e criativas como o sistema de arrecadamento coletivo (*crowdfunding*), que na maioria das vezes é composto por fãs, para realizar projetos como álbuns e turnês. Para isso, o artista dependerá cada vez mais de ferramentas de comunicação com o público como sites, Twitter, Facebook e Youtube.

Além disso, em um cenário onde o regime de propriedade intelectual é menos rigoroso, vemos iniciativas como a do Compartilhamento Legal se tornando realidade. Isso, por sua vez, faz com que o compartilhamento de arquivos na Internet passe a ser permitido e legalizado. Ou seja, muitas empresas de venda de música na Internet como iTunes, Sonora, Spotify, perdem grandes receitas no seu negócio, mas por outro lado, a distribuição e difusão das músicas são bem maiores. O artista passa a usar os fonogramas digitais, sua música como um chamariz, uma ferramenta de marketing para atrair o público para outras atividades e produtos (shows, merchandising, publicidade, etc.) que esses, aliados a quantia recebida com direitos autorais, compõem sua renda.

Mesmo com essa facilidade de obter as músicas digitais, as suas vendas (físicas e digitais) de música não se extinguiriam por completo. Os CDs e vinis ainda têm apelo para os consumidores com necessidade de se ter algo tangível, bem como o colecionador, ou ainda o fã mais fanático e que quer incentivar a carreira do artista de alguma forma. Além disso, serviços de streaming também não perdem completamente o espaço, por serem mais práticos. Dessa forma, a relação fã e ídolo deixa de ser apenas algo emocional, mas passa a ser uma dependência “financeira”. Muitos fãs passariam a financiar seus ídolos comprando seus produtos licenciados, CDs, vinis, álbuns digitais e mesmo participar nas campanhas de *crowdfunding*.

As gravadoras continuam, basicamente, a administrar os direitos autorais de suas editoras, ou seja, o braço editorial passa a ser a divisão e operação mais importante do negócio e não a venda de fonogramas. Poucos artistas têm suas carreiras gerenciadas pelas grandes gravadoras. Artistas que conquistam a massa e são mais rentáveis, como os cantores POP, e que têm a possibilidade de ter seus nomes associados a filmes, brinquedos, games, etc., ainda serão mantidos. A tendência é que essas empresas passem a ter uma grande queda em receitas, o que levaria a uma maior “concentração” no mercado. Em outras palavras, as quatro grandes gravadoras que atuam no Brasil (Warner, Sony BMG, Somlivre e Universal/EMI), assim como algumas independentes, podem se fundir e virar duas ou três grandes gravadoras.

Com toda essa facilidade de acesso e distribuição de música, o consumidor é o maior beneficiado com o cenário. Ele passa a ser exposto a diferentes tipos de gêneros e estilos, assim como culturas e línguas diferentes. E toda essa exposição depende somente da capacidade de autogestão e marketing dos artistas.

4.2 As Narrativas dos Cenários Prospectivos

Nesta seção, narrativas de cada cenário serão desenvolvidas. A narrativa mostra situações plausíveis, “fatos” que podem ocorrer em cada cenário no futuro. Dessa forma, cada história ajudará a levantar novas questões e ilustrar como a relação entre as forças motrizes, bem como outras variáveis da indústria podem ocorrer.

Além disso, para cada cenário, indicadores mensuráveis serão listados. Esses indicadores são como “sinais” de que a indústria realmente caminha para determinado cenário.

Mercado Brasileiro de Música 2031

APRESENTAÇÃO

Nesta edição única e especial, a ABPD - Associação Brasileira dos Produtores de Discos traz um resumo da a evolução do mercado fonográfico nos últimos 20 anos, e faz uma comparação entre 2031 e 2011. Este relatório da ABPD é distribuído gratuitamente pelo site da ABPD.

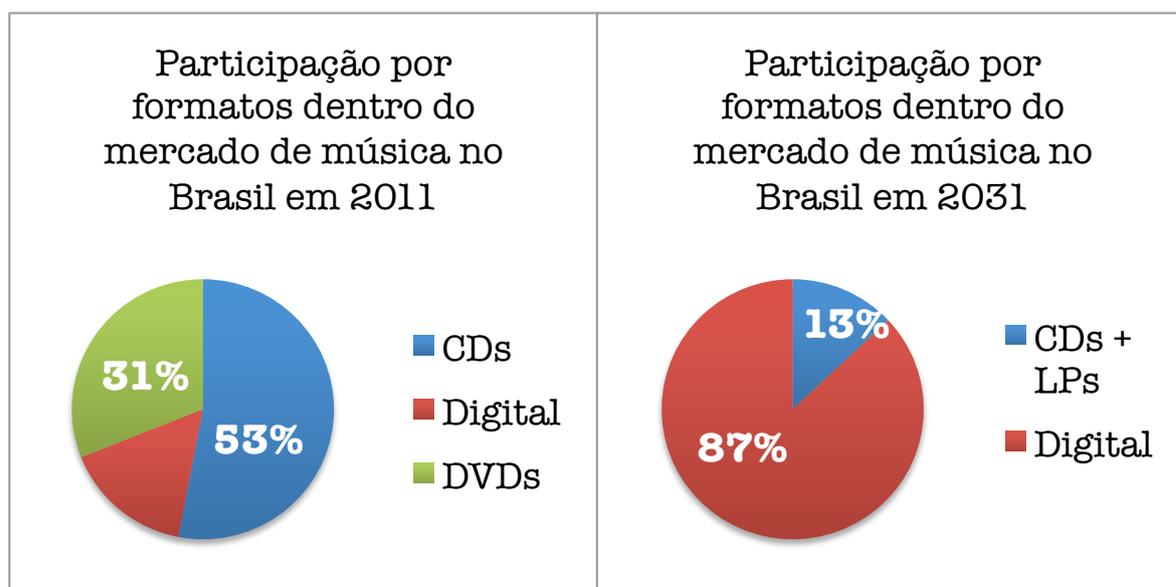


O MERCADO FONOGRAFICO BRASILEIRO: O QUE MUDOU EM 20 ANOS?

Em 20 anos, o mercado da música se transformou e mudou sua forma de se fazer negócio, novos e antigos *players* no mercado consolidaram sua posição de vez. Em 2011, a lei de direito autoral no Brasil estava em processo de revisão, e a luta contra a pirataria digital, compartilhamento de arquivos por sistemas P2P era tema constante no mundo todo e levantado principalmente por grandes empresas do entretenimento como as grandes gravadoras, estúdios de cinema e editoras de livros. Após muita discussão e pressão por parte desse lobby, muitos países passaram a abordar a questão de uma forma mais rígida, e muitos sites e softwares foram fechados e multados.

Essa postura mais rígida aliada a um maior acesso da população a Internet de banda larga, além de uma melhora no poder aquisitivo, foram essenciais e muito importantes para a recuperação das receitas no setor. Setor este que também presenciou mudanças em relação aos *players*. As grandes gravadoras continuam com o seu poder e status, mas deixaram de vender os produtos físicos para as grandes lojas de varejo e passaram a negociar com mais clientes. Uma vez que no mundo da Internet os custos são praticamente irrisórios, muitos sites e serviços de streaming surgiram além de Sonora, iTunes e iMusica. Contudo, iTunes e Spotify (que chegou ao Brasil em 2017), dominam o mercado de *pay per music* e streaming, respectivamente.

O mercado fonográfico no Brasil em 2011 tinha receitas de R\$ 373,2 milhões, das quais 16% vinham das vendas digitais e 84% das vendas físicas (CDs + DVDs). Hoje em dia, o cenário é muito diferente, uma vez que o mercado fonográfico brasileiro fatura R\$ 556,8 milhões sendo que 87% advém das vendas digitais e o restante das vendas físicas (CDs + LPs), uma vez que os DVDs físicos deixaram de existir e passaram a ser totalmente digitais.



Os CDs, em 2011, eram ainda o principal formato no setor (representavam 53% das vendas, atingindo vendas de R\$196 milhões e mais de 18 milhões de

unidades). Esses são valores inimagináveis nos dias de hoje, uma vez que as vendas de CDs se tornaram, assim como os vinis, produtos de nicho e de colecionadores. Ambos representam 13% das vendas totais, ou seja, vendas de um pouco mais de R\$ 72 milhões.

Por outro lado, vemos que as vendas digitais passaram de pouco mais de R\$60 milhões, para aproximadamente R\$ 484,4 milhões. Em 2011, não se tinha ainda um formato de vendas digitais definidas, e a presença de vendas de ringtones via telefonia móvel ainda representavam boa parte do mercado. Hoje em dia, a venda de ringtones representam 4% do mercado apenas, seguida pelos serviços de *streaming* preferido pelos amantes, fanáticos por música (25%) e o restante do mercado, dominado pelas vendas no formato *pay per music* (71%). Esse último formato representa boa parte das vendas digitais, uma vez que não engloba apenas a venda de singles e álbuns, mas passou a incorporar a vendas dos DVDs. Antigamente, os DVDs eram vendidos em formato físico, contudo, com o aumento da interconectividade entre os aparelhos de TV, Internet, tablets, computadores e celulares, passaram a ser dispensáveis, uma vez que com um arquivo no meu celular poderia ser reproduzido na tela da minha televisão com um simples aplicativo.

Indicadores do Cenário

- Aprovação de leis mais rígidas contra a pirataria digital
- Aumento dos número de sites ilegais fechados
- Aumento nas receitas com vendas de fonogramas
- Aumento no número de sites vendendo conteúdo legal

A Vez das Editoras

Revista Arte & Cultura	ASSINE a Revista Arte & Cultura e receba 3 meses grátis!
HOME MÚSICA ARTE CINEMA TEATRO ESPECIAIS OUTROS REVISTA	

Música

12 de Setembro de 2028

A queda do império?

Sony Music anuncia a compra da Som Livre no Brasil e o iMusica fecha as portas

Por Fabiana Fortes



A indústria da música tem enfrentado diversas transformações nos últimos anos no mundo todo. As grandes gravadoras dominavam o mercado e detinham total poder no setor. Contudo, esse cenário mudou quando as empresas perderam a batalha com o compartilhamento de arquivos pela Internet.

Na última segunda feira tivemos mais um sinal que as gravadoras têm enfrentado momentos difíceis. A Som Livre, que já enfrentava dificuldades nos últimos dois anos, foi enfim, comprada pela Sony Music Entertainment por R\$ 650 milhões. Com a transação, a Sony Music incorporará as divisões de gravadora e editora da Som Livre.

Um dia depois deste anúncio, outra notícia movimentou ainda mais o mercado de música brasileiro. A iMusica, divisão de venda de música digital da Yahoo anunciou que estariam fechando suas operações após tentativas de manter o negócio, mas todas em vão.

As duas notícias vêm para ratificar que a situação das grandes empresas, tanto as gravadoras quanto as de serviço de venda de música na Internet, não é nada favorável. O que é certo, é que se não houver nenhuma reviravolta no setor, outras empresas como Sonora, UOL Megastore e em um caso mais extremo o iTunes e Spotify, podem também dar adeus a essa indústria, hoje dominada pelos serviços grátis de compartilhamento de arquivos.

Além disso, a tendência é que o mercado das gravadoras passe a ficar cada dia mais concentrado. Inclusive as independentes podem entrar na onda, o que certamente pode acabar de vez com a variedade de músicos e estilos na cena musical.

Indicadores do Cenário

- Diminuição do número de sites de venda de música digital
- Aumento do número de fusões entre gravadoras
- Diminuição do número de artistas no *casting* das grandes gravadoras

O NOVO HIT

Pensamentos sobre a novo mercado da música



QUINTA-FEIRA, 14 de Janeiro de 2031

A VOLTA DA DIVERSIDADE

Costumava ouvir inúmeros amantes da música - aqueles que viveram na época da agulha no vinil, das capas elaboradas, lindas e cheias de textos, aqueles que tinham uma estante cheia dessas bolachas (convenhamos, deveria dar um trabalho tirar o pó de tanto LP), que se orgulhavam de terem ouvido Gil, Caetano, Raul, Elis, Tom Jobim - reclamarem que a música não era mais a mesma.

E como culpa-los? As gravadoras passaram a se profissionalizar, a crescer e deixaram a diversidade e qualidade de lado. Perderam a essência musical, e passaram a ser negócios voltados para fazer dinheiro. Artistas massificados para agradar a maioria das pessoas e vender milhares e milhares de CDs. Era difícil para qualquer pessoa achar outro tipo de música que não a dos “escolhidos” pelas gravadoras.

Realmente, a saudade e a nostalgia eram tantas que os vinis voltaram a ser moda entre parte dos

BUSCAR

Sobre o Blog

- ♪ Quem Faz
- ♪ História
- ♪ Anuncie
- ♪ Redes Sociais
- ♪ Contato
- ♪ Envie Sugestões

TAGS

Pop Rock Alternativo
R&B
 Lançamento
Crowdfunding
iTunes
 tour Justin Bieber
 MPB
SHOWS
 Música Latina
ROCK
GOSPEL

consumidores ávidos pela boa música na primeira década do novo milênio. Música boa, música de qualidade, e música que combinava com som de LP. Aliás, quem é que queria ouvir Lady Gaga com som de nostalgia?

Contudo, a boa música estava sempre ali, o músico de tirar o fôlego e fazer você viajar com seus arranjos maravilhosos, ainda existiam. O problema, é que deixaram de ser notados pelas gravadoras. Faltava a habilidade e capacidade desses artistas de aparecer sem a ajuda da grande gravadora.

Hoje, tudo isso mudou. A Internet e a posição mais ativa do artista de tomar as rédeas da sua carreira, permitiram que muitos talentos viessem a ser notados novamente pelo público. Utilizando a criatividade e as redes sociais, artistas conseguiram conquistar não somente o seu público acostumado com seus estilos de música, mas grande parte da população brasileira.

Um exemplo é da cantora de ópera mineira Mariana Nogueira. A cantora começou postando vídeos divertidos de suas versões de músicas populares no seu canal de Youtube, e aos poucos foi conquistando não só os amantes de ópera, mas também outras pessoas que até então nunca haviam escutado ópera. Mariana mantém contato diário com seus fãs através das redes sociais, e ela mesma gerencia sua própria carreira. Uma outra grande sacada da Mariana, foi

Arquivo do Blog

♪ 2031 (14)

↳ Janeiro (1)

↳ Fevereiro (1)

↳ Março (3)

↳ Abril (3)

↳ Maio (4)

↳ Junho (2)

- A volta da diversidade
- O melhor fone de todos os tempos

♪ 2030 (22)

♪ 2029 (20)

♪ 2028 (18)

♪ 2027 (17)

♪ 2026 (25)

envolver os seus fãs em projetos sociais e outras causas. Em seu site, lançou uma campanha na qual os primeiros 100 fãs que postassem em seu site vídeos deles mesmos fazendo algum ato de caridade, ou ajudando alguma instituição, ganhariam CDs, camisetas e ingressos para algum show da cantora. Além disso, um vídeo desses seria sorteado, e o fã teria direito a um show da cantora na sua própria casa. A resposta foi imediata, e a cada dia a cantora conquista mais e mais fãs. A cantora inclusive recusou contratos com grandes gravadoras alegando que nada compra esse contato genuíno e livre que tem com seus fãs.

Hoje são diversos os artistas espalhados pelo país, tocando o seu estilo de música, fazendo sucesso dentro da sua comunidade, com o seu público e gerenciando a sua própria carreira. Todos ao alcance de cada pessoa pela Internet. Podemos falar que realmente, a DIVERSIDADE VOLTOU!

Comments (3)

Indicadores do Cenário

- Aumento dos número de sites ilegais fechados
- Aumento no número de sites vendendo conteúdo legal
- Aumento do número de artistas “alternativos” emergindo na cena musical
- Aumento do número de gêneros musicais tocados nas rádios
- Aumento de sites de *crowdfunding*
- Aumento de projetos musicais financiados por sites de *crowdfunding*
- Diminuição dos artistas gerenciados pelas grandes gravadoras



EDUCAÇÃO

ONLINE | 13 de Agosto de 2022

Mais uma Iniciativa no Mercado da Música

por Rodrigo Menegário

A ensino superior no Brasil tem melhorado a cada ano, e já colocamos grandes escolas, faculdades e cursos entre os melhores do mundo. Um exemplo é o curso de Mestrado Profissional em Gestão Internacional, da Fundação Getulio Vargas que após anos participando de uma aliança global de faculdades e empresas, o CEMS, ganhou muita expertise e qualidade, e hoje ocupa a décima posição no ranking dos melhores cursos de Mestrados em Gestão Internacional no mundo, publicado neste mês pelo Financial Times.

Conhecida pelo ensino de qualidade nos cursos de Administração de Empresas, Administração Pública, Direito, Economia, além de cursos de Pós Graduação, Mestrado, Doutorado e MBA, a Fundação Getulio Vargas está atualmente na fase de elaboração e criação de um novo curso de graduação: Administração de Carreiras Musicais.

De acordo com a equipe de coordenação, nos últimos anos, cursos semelhantes têm surgido no mundo todo, principalmente nos Estados Unidos e Londres. No Brasil, o curso, que está previsto para ser oferecido a partir do ano que vem, terá vagas para 30 estudantes por semestre. O curso tem duração de seis semestres, e as aulas lecionadas são divididas em dois grupos principais. No primeiro grupo, os

alunos terão aulas relacionadas a gestão da carreira de um músico como matérias básicas de Contabilidade, Marketing, Direito, Comunicação, Relações Públicas, Negociação, etc. Essas matérias serão dadas por professores da Fundação Getúlio Vargas. No segundo grupo, são as aulas relacionadas a parte técnica de um músico e matérias comuns de um curso de música, desde aulas como a História da Música, Teoria Musical, Canto, Coral, Instrumentos Musicais, etc. Para as aulas relacionadas ao campo da música, a FGV está procurando uma escola parceira que possa assumir esta área.

Estima-se que a procura será alta, uma vez que nos últimos anos, vemos cada vez mais os artistas da música buscando a autogestão de suas carreiras, e se desvinculando das gravadoras, que costumavam a fazer este papel. Contudo, vemos que muitos artistas tem procurado cursos de gestão para poder administrar suas carreiras de forma mais profissional.

Segundo a equipe de coordenação “Vemos que muitos músicos, cantores e bandas têm buscado cada vez mais cursos de gestão para suprir as lacunas na área administrativa de suas carreiras. Muitos querem se desvincular de suas gravadoras, mas não tem o *know how* necessário para isso. Além disso, a tendência é que cada vez mais, os artistas já iniciem suas carreiras buscando a autogestão, e por isso queremos oferecer a oportunidade deles obterem este conhecimento e iniciarem sua trajetória com todas as ferramentas necessárias”.

Essa iniciativa vem para consolidar definitivamente o papel do artista como gestor de sua própria carreira e põe o papel da gravadora cada vez mais em xeque, corroborando para mais uma mudança no mercado da música que tem mudado constantemente nas últimas décadas.

Indicadores do Cenário

- Aumento de sites de crowdfunding
- Aumento de projetos musicais financiados por sites de crowdfunding
- Diminuição dos artistas gerenciados pelas grandes gravadoras
- Aumento no número de fusões de gravadoras

5. Conclusão

A indústria da música vem enfrentando diversas mudanças nos últimos anos e aprendendo a lidar com elas. Atualmente, o mercado vive uma fase de transição entre os formatos físicos para os digitais, e com isso novas oportunidades e desafios emergem a cada dia.

Mediante a tantas transformações, este trabalho buscou analisar a indústria da música brasileira de uma forma não muito convencional: levando em consideração o passado e o presente, mas olhando para o seu futuro.

Para tal, o método de Cenários Prospectivos foi utilizado, e após intensa análise da literatura e entrevistas com *experts*, duas forças motrizes foram identificadas e consideradas cruciais para definir o futuro da indústria: o regime de propriedade intelectual e o modelo de gestão de carreiras.

Em um modelo de gestão de carreiras dominado pelas *majors*, o artista tem as gravadoras como gestores das suas carreiras, tomando as decisões e se impondo sobre a qualidade musical em favor de uma música com apelo da massa. Além disso, fica cada vez mais evidente o uso de contratos 360, nos quais as gravadoras tendem a exigir diversas fontes de receitas, antes destinadas apenas ao artista. Por outro lado, existe o modelo de autogestão, no qual muitos artistas deixam de se vincular a uma gravadora, e passam a gerenciar todos os aspectos de suas carreiras.

Já no que diz respeito ao regime de propriedade intelectual, podemos ter um regime mais rígido, onde o compartilhamento de arquivos via Internet é considerado totalmente ilegal e serviços de P2P, blogs ou qualquer site que infringir os direitos autorais de algum artista, é fechado, multado e bloqueado. Ou podemos ter um regime mais liberal, no qual passa a considerar o compartilhamento de arquivos como algo intrínseco a Internet e passa a autorizá-lo.

Dado essas duas forças motrizes, o estudo desenvolveu quatro cenários plausíveis para o futuro da indústria da música.

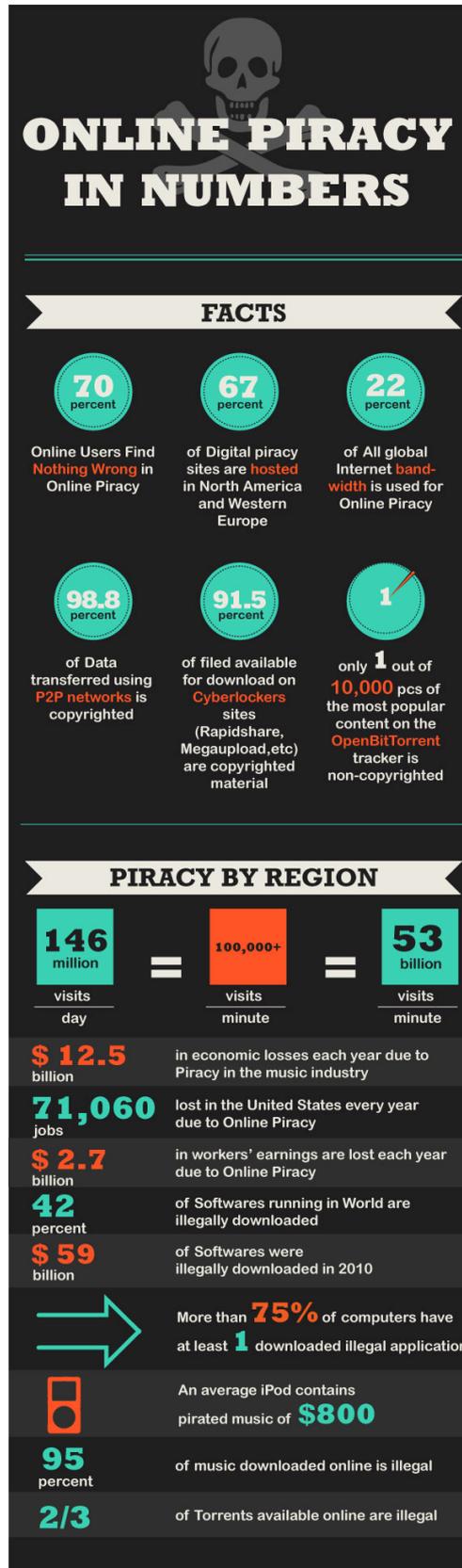
No cenário “Oligopólio Musical” vemos a presença forte das gravadoras, colocando em prática contratos 360 com todos seus artistas, e continuando com a política de incentivo ao artista massificado, o superstar, e não à diversidade musical. Além disso, as gravadoras voltam a ter altas receitas devido, principalmente, ao fechamento de sites que compartilhavam arquivos ilegalmente. Aliado a isso, vemos novos sites de venda de músicas digitais emergindo no mercado além das grandes iTunes e Spotify.

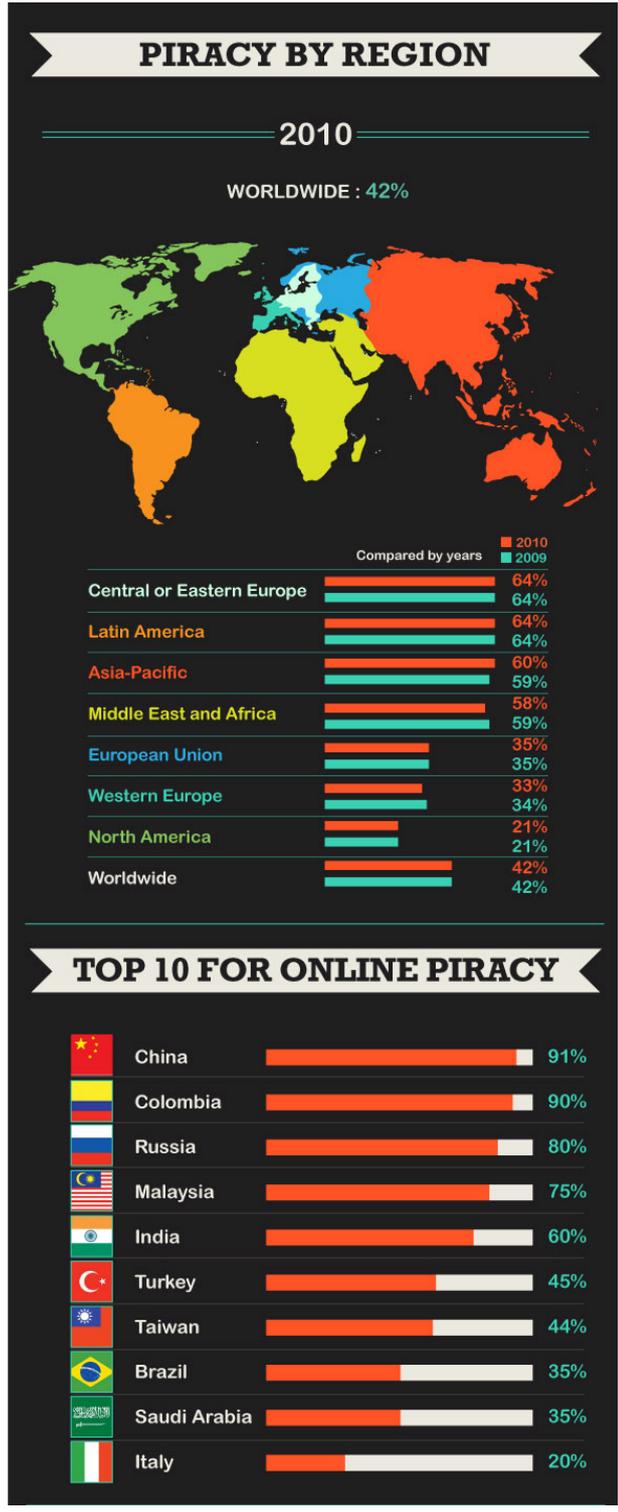
O cenário “A Vez das Editoras” é caracterizado por um regime de propriedade intelectual mais liberal. Isso trará impacto no mercado de sites de venda de música digital (muitos encerrarão suas operações) e no mercado das gravadoras (que passarão a ser cada vez mais concentradas e com um *casting* de artistas cada vez menores). Isso faz com que a atividade mais lucrativa e importante das grandes gravadoras, passe a ser, na realidade, suas editoras.

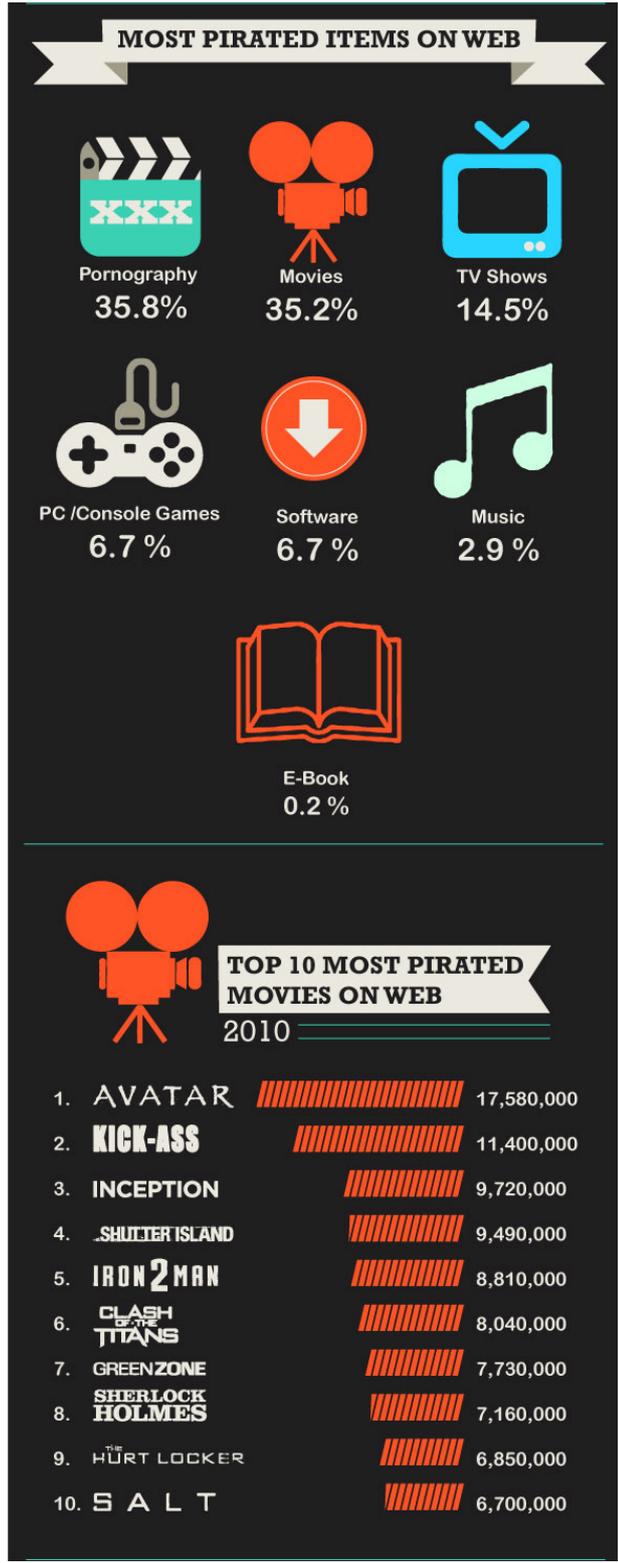
No cenário “A Ascensão de Milhares”, veremos um movimento dos artistas em direção a autogestão. Com isso, serviços de *crowdfunding* serão cada vez mais comuns, assim como o uso de redes sociais e a Internet como meios de comunicação com o público e de divulgação. Veremos alguns artistas de diversos gêneros e estilos, típica manifestação de cauda longa. As gravadoras, passam a se focar apenas na criação de superstars, e deixam de vez artistas com menor apelo para a massa. Os sites de venda de músicas digitais são os grandes beneficiados no cenário.

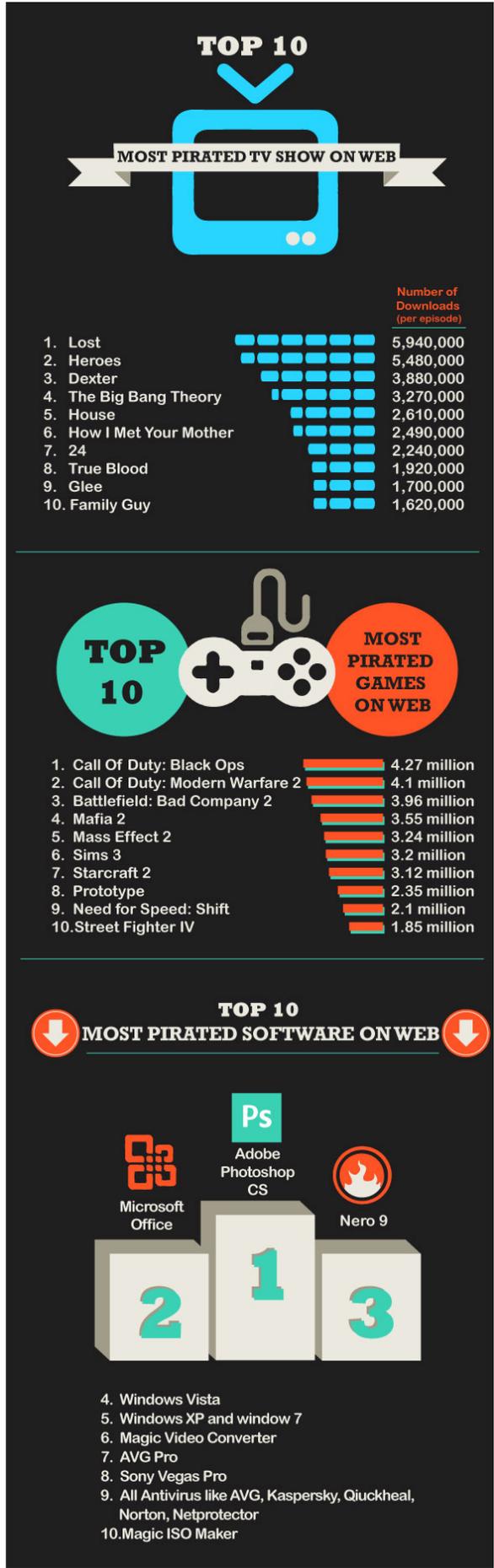
Por fim, no cenário “Primavera Musical” o artista passa a seu autogerir, e tem todo não só o poder sob sua carreira, como passa a ter o compartilhamento de arquivos como seu grande aliado na divulgação do seu trabalho. A venda de fonogramas deixa de ser sua fonte de renda principal, e passa a se apoiar principalmente em turnês, merchandising, e direitos autorais.

Anexo 2 – Infográfico da Pirataria





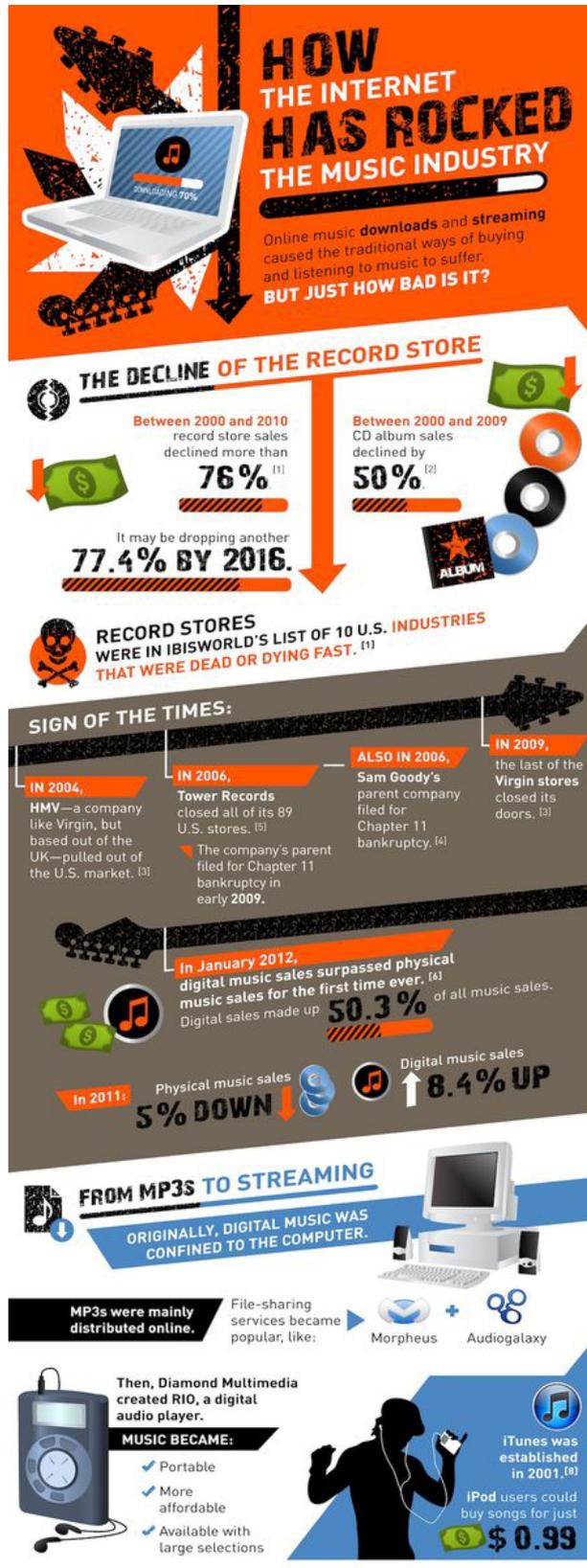






Fonte: GO GULF, 2011

Anexo 3 – Infográfico da Indústria da Música



Spotify is now a very popular way to access music.

Instead of storing music on a hard drive or MP3 player, users can stream songs.

1 \$0.99 iTunes purchase = 64 Spotify song listens

THE MP3 PLAYER PHENOMENON AND MUSIC STREAMING HAVE ALLOWED USERS TO DOWNLOAD AND LISTEN TO INDIVIDUAL SONGS INSTEAD OF ENTIRE ALBUMS.

This marked a huge change in the music industry.

In fact, from about 1999 to 2009, sales of full albums dropped 55% to less than 400 million.

However, individual, digital track sales went from 0 to 1.2 billion.

THE OLD LIVES ON DESPITE THE GROWTH IN DIGITAL MEDIA, ABOUT 2,000 INDIE MUSIC STORES STILL SURVIVE. ^[10]

Some attribute this to the remaining popularity for vinyl.

In 2011, vinyl album sales increased by **39%** ↑

So far in 2012, sales are up about **10%** ↑

VINYL REMAINS RELATIVELY POPULAR BECAUSE IT: ^[11]

- ✓ Causes feelings of nostalgia.
- ✓ Provides quality sound.
- ✓ Is actually tangible.

CONCLUSION

Even though the digital music revolution caused both independent and chain record stores to suffer, some retailers continue on with the help of avid supporters.

Regardless of the growth and decline of music forms, there are pros and cons to every type, and only the future will tell what additional changes are to come.

SOURCES

[1] <http://abcnews.go.com/Business/top-10-dying-industries-usinclude-newspapers-telecom/story?id=13292328#T-Dr-83c61M>

[2] <http://www.thefiscaltimes.com/Special-Features/Slideshow/Dying-Industries/Slide2.aspx>

[3] <http://www.nytimes.com/2009/06/15/arts/music/15virgin.html>

[4] http://money.cnn.com/2004/01/13/news/companies/samgoody_suncoast/

[5] http://www.cbsnews.com/2100-207_162-599008.html

[6] <http://gizmodo.com/5873471/digital-music-sales-beat-physical-music-sales-for-the-first-time>

[7] http://www.mit.edu/~glettler/resume/undergrad/tc215_The_Digital_Music_Revolution_and_Consumers.pdf

[8] http://www.huffingtonpost.com/2011/10/06/steve-jobs-itunes_n_999014.html

[9] http://www.poworld.com/article/194081/10_things_the_internet_has_killed_or_ruined_and_5_things_it_hasnt.html

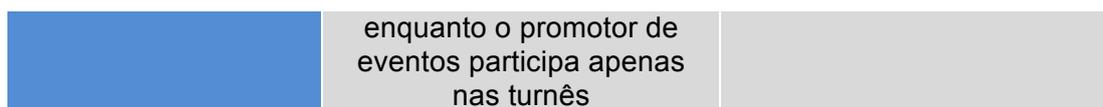
[10] http://www.huffingtonpost.com/2012/04/20/record-store-day-2012_n_1439916.html

[11] <http://www.forbes.com/sites/zackomalleygreenburg/2011/07/13/vinyl-vs-cd-the-tables-are-turning-rolling-stones-dom-lyor-cohen/>

Fonte: DIAS, 2012

Apêndice 1 – Comparação dos Termos em Contratos Tradicionais e Contratos 360

	Contrato Tradicional	Contrato 360
Duração	Geralmente entre 5-7 álbuns para novos artistas, com um “acordo firmado” seguido por “opções”. Menores “acordos firmados” com um menor número de “opções” (ou nenhuma opção) para artistas estabelecidos	Gravadoras são incentivadas a aumentar a duração. Artistas mais novos têm a possibilidade de contratos com duração mais longas. Artistas mais famosos e estabelecidos têm maior poder de barganha nesse quesito
Royalties de Gravação	Artista Novo: 13-16% do valor de atacado Artistas Estabelecidos: 15-17% do valor de atacado Superstars: 18-20% do valor de atacado	Provavelmente uma taxa de royalty mais alta para o artista
Provisão de Turnês	Algumas vezes, o artista recebe um suporte financeiro recuperável	O modelo 360 faz com que as gravadoras passem a dar maior apoio as turnês, financeiramente e em relação a paciência quanto ao tempo. Contratos de 360 com empresas de eventos requer exclusividade
Investimento de Gravação	Artista Novo: Menos de US\$ 300.000 Artistas Estabelecidos: Entre US\$ 500.000 e US\$ 1 milhão Superstar: US\$ 1,5 milhões ou mais	Praticamente nenhuma mudança
Acordos Financeiros	O artista retém qualquer dinheiro do investimento inicial que não é usado na produção do disco e passa a coletar sua parte dos royalties assim que a gravadora recupera seu investimento inicial	O artista recebe um investimento inicial maior, mas em troca garante acesso da gravadora a outras fontes de receita. As receitas não recuperadas, provavelmente não poderão ser recuperadas em álbuns futuros
Participação	A gravadora participa apenas no negócio de gravação do disco,	Empresas participam em áreas além do seu antigo foco



Fonte: autoria própria, adaptado de KARUBIAN, 2009

Apêndice 2 – Comparação dos Termos dos Contratos 360 para Paramore, Korn e Madonna

	Paramore (Artista Novo) – WMG (Atlantic)	KoRn (Artista Estabelecido) – EMI	Madonna (Superstar) – Live Nation
Duração	Um “acordo firmado” mais opções	Dois álbuns (cinco anos)	Três álbuns (10 anos)
Royalties de Gravação	30% (depois que a opção 360 for exercida)	70%	Não revelado
Provisão de Turnês	O Paramore provavelmente recebeu maior apoio nas turnês do que receberia em um contrato tradicional. Além disso, a banda tem mais tempo para fazer as turnês. A Atlantic tem alguns direitos sobre tomada de decisões	Nenhuma obrigação específica para fazer a turnê ou dar controle para a gravadora sobre a turnê. Contudo, a banda provavelmente terá de realizar a turnê para entregar a taxa de retorno esperada pela EMI	Reportado que não há nenhuma obrigação de fazer a turnê. Live Nation pagou US\$ 50 milhões em dinheiro mais ações pelo direito de promover suas turnês, e a Live Nation receberá 10% das receitas da turnê.
Investimento de Gravação	Não divulgado	US\$ 10 milhões por álbum	US\$ 17-20 milhões por álbum
Valor Adiantado	US\$ 200.000	US\$ 15 milhões	US\$ 70-90 milhões em dinheiro e ações
Participação	30% de todo o lucro líquido das turnês, merchandising, patrocínio, e taxas de fã clube	30% do lucro obtido com turnês, merchandising, publicação e licenciamento	10% das receitas de turnês, 30% das receitas de merchandising e 50% das vendas de licenciamento

Fonte: autoria própria, adaptado de KARUBIAN, 2009

Apêndice 3 – Licenças Creative Commons



Atribuição (by): Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem ou criem obras derivadas, mesmo que para uso com fins comerciais, contanto que seja dado crédito pela criação original.



Atribuição – Compartilhamento pela mesma Licença (by-sa): Esta licença permite que outros remixem, adaptem, e criem obras derivadas ainda que para fins comerciais, contanto que o crédito seja atribuído ao autor e que essas obras sejam licenciadas sob os mesmos termos.



Atribuição – Não a Obras Derivadas (by-nd): Esta licença permite a redistribuição e o uso para fins comerciais e não comerciais, contanto que a obra seja redistribuída sem modificações e completa, e que os créditos sejam atribuídos ao autor.



Atribuição – Uso Não Comercial (by-nc): Esta licença permite que outros remixem, adaptem, e criem obras derivadas sobre a obra licenciada, sendo vedado o uso com fins comerciais. As novas obras devem conter menção ao autor nos créditos e também não podem ser usadas com fins comerciais, porém as obras derivadas não precisam ser licenciadas sob os mesmos termos desta licença.



Atribuição – Uso Não Comercial – Compartilhamento pela mesma Licença (by-nc-sa): Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem obras derivadas sobre a obra original, desde que com fins não comerciais e contanto que atribuam crédito ao autor e licenciem as novas criações sob os mesmos parâmetros.



Atribuição – Uso Não Comercial – Não a Obras Derivadas (by-nc-nd): Esta licença permite que outros façam download das obras licenciadas e as compartilhem, contanto que mencionem o autor, mas sem poder modificar a obra de nenhuma forma, nem utilizá-la para fins comerciais.

Apêndice 4 – Roteiro de Entrevistas

Davi Nakano

- 1- O senhor pode me falar mais sobre o seu projeto de pesquisa “A evolução e desenvolvimento das indústrias de conteúdo: uma análise da indústria fonográfica”?
- 2- Como o senhor enxerga o mercado atual da música no país?
- 3- Na sua opinião, a indústria da música voltará a atingir valores semelhantes aos que apresentava antes da invenção da música digital?
- 4- Quais medidas podem ser adotadas para combater a pirataria no país?
- 5- O que o senhor acha sobre a lei de antipirataria dos Estados Unidos, a SOPA?
- 6- Qual a importância do desenvolvimento tecnológico e sua relação com o modelo de negócios atual na indústria da música?
- 7- Você acredita que o desenvolvimento tecnológico pode, de alguma maneira, voltar a beneficiar as gravadoras ?
- 8- Na sua opinião, quais variáveis são mais importantes e determinantes para o futuro da indústria da música no Brasil? (Pense em 10 anos a partir de hoje)
- 9- Na sua opinião, quais destas variáveis são as mais incertas de ocorrer?

Eduardo Vicente

1. O senhor pode me falar mais sobre o seu projeto de pesquisa “O outro lado do disco: A Memória Oral da Indústria Fonográfica Brasileira”?
2. Como o senhor enxerga o mercado atual da música no país?
3. Na sua opinião, a indústria da música voltará a atingir valores semelhantes aos que apresentava antes da invenção da música digital?
4. O senhor acredita que a pirataria digital foi algo (de uma maneira geral) boa ou ruim?

5. Qual a importância do desenvolvimento tecnológico e sua relação com o modelo de negócios atual na indústria da música?
6. Você acredita que o desenvolvimento tecnológico pode, de alguma maneira, voltar a beneficiar as gravadoras ?
7. Na sua opinião, quais variáveis são mais importantes e determinantes para o futuro da indústria da música no Brasil? (Pense em 10 anos a partir de hoje)
8. Na sua opinião, quais destas variáveis são as mais incertas de ocorrer?

Pena Schmidt

- 1- Por favor, o Senhor poderia explicar melhor a sua trajetória na indústria da música?
- 2- O que diferencia as independentes de grandes gravadoras? Não apenas no tipo de artista com que a gravadora trabalha, mas também em seus processos, modelo de negócio, marketing, etc.
- 3- A partir da décadas de 50/60 vemos um grande número de gravadoras vindo para o Brasil, contudo, no decorrer do tempo, muitas foram compradas por grandes gravadoras. Atualmente, vemos poucas gravadoras (as quatro grandes + Som Livre e independentes). Na sua opinião, ao que se deve esta tendência?
- 4- Como as independentes tem se readaptado às mudanças tecnológicas atuais? Vocês as enxergam como ameaças ou oportunidades?
- 5- Qual a importância do desenvolvimento tecnológico e sua relação com o modelo de negócio atual da indústria? E como isso ajuda a empresa?
- 6- O que as independentes esperam em relação ao desenvolvimento tecnológico para o futuro? Você acredita que pode ser benéfico ou prejudicial para as gravadoras?
- 7- Como a você enxerga o futuro da música no Brasil?
- 8- Na sua opinião, quais variáveis são mais importantes e determinantes para o futuro da indústria da música no Brasil? (Pense em 10 anos a partir de hoje)
- 9- Na sua opinião, quais destas variáveis são as mais incertas de ocorrer?

Referências

ABPD. Mercado Brasileiro de Música 2011. 10 p. **Downloads**. Disponível em: <http://www.abpd.org.br/downloads/Fina2011.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2012

ALEXANDRA. The History of Recording Industry Sales, 1973-2010.... **Digital Music News**. 17 fev, 2011. Disponível em: <http://www.digitalmusicnews.com/stories/021711disruption>. Acesso em: 27 ago. 2012.

ANDERSON, C. **The Long Tail: Why the future of business is selling less of more**. Nova Iorque: Hyperion, 2006. 256 p.

APCM. **Estatísticas**. jan. 2011. Disponível em: <http://www.apcm.org.br/estatisticas.php>. Acesso em: 25 mar. 2012

BASOFIN, J. **360 deals and what they indicate about the future of the music industry structure**. Chicago, IL: Kent College of Law. Entertainment Law Seminar, 2010. Disponível em: <http://www.kentlaw.edu/perritt/courses/seminar/Basofin-360%20Deals-FINAL.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2012

BEREZIM, R. Z. **Consultor Jurídico**, 19 ago. 2012. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2012-ago-29/lei-direito-autoral-garantir-seguranca-juridica-empresas>. Acesso em 03 set. 2012

BOURREAU, M. e LABARTHE-PIOL, B. **Peer to peer networks and the recording industry crisis: an historical point of view**. Toulouse: IDEI, 2004. 32 p. Disponível em: <http://idei.fr/doc/conf/ecm/labarthepiol.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2012

CAVALEIRO, C. A Saga de um Império: A história da indústria fonográfica da Casa Edison ao iTunes. **Flickr**. 21 abr. 2012. Disponível em:

<http://www.flickr.com/photos/carolcavaleiro/7099997707/in/photostream>. Acesso em: 27 ago. 2012.

COCHRANE, G. A brief history: Music industry versus file-sharing. **BBC**, 7 jul. 2011. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/newsbeat/14027777>. Acesso em: 24 mar. 2012.

COCKINGTON, J. Vinyl revival more than spin. **The Sydney Morning Herald**, 18 jan. 2012. Disponível em: <http://www.smh.com.au/money/vinyl-revival-more-than-spin-20120117-1q3ky.html>. Acesso em 21 ago. 2012

CORREA, F. Com preços mais acessíveis, venda de discos de vinil sinaliza crescimento no país. **Zero Hora**, 19 mai. 2012 . Disponível em: <http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/cultura-e-lazer/segundo-caderno/noticia/2012/05/com-precos-mais-acessiveis-venda-de-discos-de-vinil-sinaliza-crescimento-no-pais-3763585.html>. Acesso em: 21 ago. 2012

COSPER, A. History of Record Labels and the Music Industry, (s.d.). **Playlist Research**. Disponível em: <http://www.playlistresearch.com/recordindustry.htm>. Acesso em: 12 mai. 2012

CREATIVE COMMONS. **Conheça o CC**. 2002. Disponível em: <https://dl.dropbox.com/u/15540094/Get-Creative-nova-versao.swf> Acesso em: 03 set. 2012

CREATIVE COMMONS. **As Licenças**. 2012. Disponível em: <http://creativecommons.org.br/as-licencas/#>. Acesso em: 01 set. 2012.

CROWDFUNDING FOR MUSICIANS. PledgeMusic Helps Bands Fund Their Albums. **Crowdfunding for Musicians**, 2011. Disponível em: <http://www.crowdfundingformusicians.com/pledge-music.html>. Acesso em: 20 ago. 2012

DE PINHO, T. S. **Música e Direitos Autorais no Brasil: Como se relacionam na era da Internet**. Brasília, DF, Brasil: Universidade de Brasília, 2011. 121 p.

Disponível em:
http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/3637/1/2011_ThiagoSiqueiraPinho.pdf.
Acesso em: 02. set. 2012

DELLA VALLE, J. 'Eu compro música na internet': Crescimento da venda de música digital no país prova que a ideia de que brasileiros só baixam música ilegalmente está ficando. **Veja**, 04 jan. 2012. Disponível em:
<http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/eu-compro-musica-na-internet>.
Acesso em: 20 ago. 2012.

DIAS, T. D. A mudança na indústria da música. **Estadão**, 27 jul. 2012. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/tatiana-dias/a-mudanca-na-industria/>. Acesso em: 18 ago. 2012.

ECAD. O que é Direito Autoral. **Direito Autoral**, (s.d.) Disponível em:
<http://www.ecad.org.br/ViewController/publico/conteudo.aspx?codigo=48>.
Acesso em: 03 set. 2012.

ESCOLA DE MÚSICA UFRJ. Sobre o Direito Autoral. **Registro Autoral**, (s.d.) Disponível em:
http://www.musica.ufrj.br/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=131. Acesso em: 03 set. 2012

G1. Entenda o projeto de lei dos EUA que motiva protestos de sites. **Tecnologia e Games**, 18 jan. 2012. Disponível em:
<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/01/entenda-o-projeto-de-lei-dos-eua-que-motiva-protestos-de-sites.html>. Acesso em: 02 set. 2012.

GLOBAL BUSINESS NETWORK. Why Scenarios? **About**, 2012. Disponível em:
http://www.gbn.com/about/scenario_planning.php. Acesso em: 25 mar. 2012.

GO GULF. **Online Piracy in Numbers - Facts and Statistics [INFOGRAPHIC]**, 2011. Disponível em: <http://www.go-gulf.com/blog/online-piracy>. Acesso em: 18 ago. 2012

IFPI. Digital Music Report. **Statistics**, 2011. 32 p. Disponível em: <http://www.ifpi.org/content/library/dmr2011.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2012.

IFPI. Digital Music Report. **Statistics**, 2012. 32 p. Disponível em: <http://www.ifpi.org/content/library/DMR2012.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2012.

LANNES, W. V. **A Crise e as Novas Fronteiras para a Indústria Fonográfica**. Rio de Janeiro, RJ: EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas) – FGV, 2009. 73 p. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4051>. Acesso em: 24 mar. 2012.

MELO, C. A reinvenção do mercado da música. **Istoé Dinheiro**, 9 set. 2011. Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/65786_A+REINVENCAO+DO+MERCADO+DA+MUSICA. Acesso em: 20 ago. 2012

MOREIRA, D. Crowdfunding ganha força no Brasil. **Exame**, 19 jan. 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/fenomeno-do-crowdfunding-ganha-forca-no-brasil?page=1>. Acesso em: 17 ago. 2012.

MUSIC CD INDUSTRY. The History of Recorded Music. **The History**, 2 abr. 2000. Disponível em: <http://www.soc.duke.edu/~s142tm01/history.html>. Acesso em 27 ago. 2012.

NEWMAN, J. SOPA and PIPA: Just the Facts. **PC World**, 20 jan. 2012. Disponível em: http://www.pcworld.com/article/248298/sopa_and_pipa_just_the_facts.html. Acesso em: 02 set. 2012.

NME. Amanda Palmer raises \$1 million from fans to fund new album Former Dresden Dolls singer has smashed all records on crowd-funding site Kickstarter. **NME**, 31 mai. 2012. Disponível em: <http://www.nme.com/news/amanda-palmer/64069>. Acesso em: 20 ago. 2012

OGILVY, J.; SCHWARTZ, P. Plotting Your Scenarios. In FAHEY, L.; RANDALL, R. (Org.). Learning From the Future: Competitive Foresight Scenarios. John Wiley & Sons, 1998. p. 57-80. Disponível em: http://www.gbn.com/articles/pdfs/gbn_Plotting%20Scenarios%20new.pdf. Acesso em: 24 mar. 2012.

ORTELLADO, P. **Compartilhamento Legal**, 29 ago. 2010. Disponível em: <http://www.compartilhamentolegal.org/compartilhamento/article/fundo>. Acesso em: 30 ago. 2012.

PAULINSKI, S. Exploring the 360 Deal. **The Inclusive**, 15 set. 2011. Disponível em: <http://www.theinclusive.net/article.php?id=52>. Acesso em: 15 ago. 2012.

PENNAFORT, R. Ecad estima arrecadar R\$ 612 mi em direitos autorais. **Estadão**, 07 ago. 2012. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,ecad-estima-arrecadar-r-612-mi-em-direitos-autorais,912803,0.htm>. Acesso em: 03 set. 2012.

PETERSON, R.; ANAND, N. The Production of Culture Perspective. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 30, p. 311-334, 2004.

PIKAS, B.; PIKAS, A.; LYMBURNER, C. The Future of The Music Industry. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 5, n. 3, p. 139-149, 2011. Disponível em <http://www.na-businesspress.com/JMDC/PikasWeb.pdf>. Acesso em: 05 set. 2012.

RECORDING INDUSTRY. The History of Recording Technology. **Recording History**, (s.d.). Disponível em: <http://www.recording-history.org/HTML/musicbiz1.php>. Acesso em: 13 mai. 2012

RIBEIRO, L. O. Mas afinal, o que é crowdfunding. **Crowdfunding Brasil**, 2011. Disponível em: <http://crowdfundingbr.com.br/post/1505309625/oqueecrowdfunding> Acesso em: 17 ago. 2012.

SCHOFIELD, J. What is streaming? **BBC**, 9 set. 2010. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/webwise/guides/about-streaming>. Acesso em: 20 ago. 2012.

SCHWARTZ, P. **A Arte da Visão de Longo Prazo: Planejando o futuro em um mundo de incertezas**. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2006. 216 p.

SISARIO, B. Concert Revenue Was Up in 2011, Led by U2. **Media Decoder**, 05 jan. 2012. Disponível em: <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2012/01/05/concert-revenue-was-up-in-2011-led-by-u2/>. Acesso em: 15 ago. 2012.

SMIRKE, R. IFPI 2012 Report: Global Music Revenue Down 3%; Sync, PRO, Digital Income Up. **Billboard Biz**, 26 mar. 2012. Disponível em: <http://www.billboard.biz/bbbiz/industry/global/ifpi-2012-report-global-music-revenue-down-1006571352.story>. Acesso em: 24 mar. 2012.

SMITH, C. Gigfunder Launches Crowdfunding For Music Tours. **Hypebot**, 05 ago. 2012. <http://www.hypebot.com/hypebot/2012/05/gigfunder-launches-to-crowdfund-music-tours.html>. Acesso em: 20 ago. 2012

STURARI, R. Metodologia de Descrição de Cenários. Brasília, DF: **Sagres Política e Gestão Estratégica Aplicadas**, p. 1-15, 2008. Disponível em: http://www.slaconsultores.com.br/artigos/metodologia_descricao_cenarios.pdf. Acesso em: 24 mar. 2012.

TAINTOR, C. Chronology: Technology and The Music Industry. **PBS**, 16 fev. 2004. Disponível em: <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/music/inside/cron.html>. Acesso em: 24 mar. 2012.

THE ECONOMIST. The revival of vinyl: back to black. **Print Edition**, 20 ago. 2011. Disponível em: <http://www.economist.com/node/21526296>. Acesso em: 21 ago. 2012.

THINKQUEST. A Brief History of the Recording of Sound. (s.d.). Disponível em: <http://library.thinkquest.org/19537/Timeline.html>. Acesso em 27 ago. 2012

TSCHMUCK, P. How Creative are the Creative Industries? A Case of the Music Industry. **The Journal of Arts Management, Law and Society** , v. 33, n. 2, p. 127-141, 2003.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios: The Art of Strategic Conversation**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2005. 380 p.

VICENTE, E. **A Música Popular e as Novas Tecnologias de Produção Musical**. 1996. 158 p. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas 1996.

VOGEL, H. L. **Entertainment Industry Economics**. 8.ed. Nova Iorque: Cambridge University Press, 2011. 655p.

WILKINSON, L. How to Build Scenarios: Planning for "long fuse, big bang" problems in an era of uncertainty. **Wired**, Special edition, 1995. Disponível em: http://www.gbn.com/articles/pdfs/wilkinson_wired_how%20to%20build%20scenarios.pdf. Acesso em: 24 mar. 2012.

WILLIAMS, J. N. From the 360 Deal to 180 Business: A Brief Look at the Deal and How Shifting the Record Label Paradigm Could Save the Industry. **NYSBA Entertainment, Arts and Sports Law Journal** , v. 21, n. 3, p. 60-63, 2010. Disponível em: <http://jwilliamslaw.com/site/wp-content/uploads/2012/02/360-Deals-to-180-Business.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2012.

WILLIAMS, M. Sopa and Pipa votes shelved after Congress climbs down on piracy bills. **The Guardian**, 20 jan. 2012. Disponível em: <http://www.guardian.co.uk/technology/2012/jan/20/pipa-vote-shelved-harry-reid>. Acesso em: 02 set. 2012.