



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**Mudanças estratégicas e proposta
de um novo modelo econômico na
indústria fonográfica**

Laurie Di Francesco

ORIENTADOR: Professor Paulo Prochno

Rio de Janeiro, 28 de junho de 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E PROPOSTA DE UM NOVO MODELO ECONÔMICO
NA INDÚSTRIA FONOGRAFICA ”**

LAURIE DI FRANCESCO

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissionalizante em Administração como
requisito parcial para obtenção do Grau de
Mestre em Administração.

ORIENTADOR: PAULO PROCHNO

Rio de Janeiro, 28 de junho de 2007.

**“MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E PROPOSTA DE UM NOVO MODELO ECONÔMICO
NA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA ”**

LAURIE DI FRANCESCO

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissionalizante em Administração como
requisito parcial para obtenção do Grau de
Mestre em Administração.
Área de Concentração: Estratégia

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. PAULO JOSE LENTINO PROCHNO (Orientador)
Instituição: IBMEC, Rio de Janeiro

Professor Dr. LUIZ FLAVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES
Instituição: IBMEC, Rio de Janeiro

Professor Dr. ANTONIO ROBERTO RAMOS NOGUEIRA
Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro, 28 de junho de 2007.

658.38933

Di Francesco, Laurie.

D536

Mudanças estratégicas e proposta de um novo modelo econômico na indústria fonográfica / Luis Laurie Di Francesco.
- Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. 2007.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Indústria fonográfica – Estratégia.

DEDICATÓRIA

À toi papi. J'espère que tu me vois toujours de là-haut et que je continue à te rendre aussi fier...

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e à minha família, que me deixaram vir para o Brasil e me apoiaram durante essa experiência.

Aos amigos Leo e Gra sem os quais nunca teria conseguido falar e escrever português tão bem.

Ao meu orientador, Professor Paulo Prochno. Admiro sua experiência e seus conhecimentos.

Aos professores e ao pessoal administrativo do Ibmecc que me recebeu muito bem e me apoiou durante o período do mestrado.

Aos amigos do mestrado que facilitaram a minha integração numa turma brasileira, me apoiaram para que participasse mais dos trabalhos de grupo e responderam sempre às minhas perguntas sobre a língua portuguesa! Nunca esquecerei esses momentos preciosos.

A Roberto Medina, Bruno Levinson e Michel Perrin que aceitaram encontrar comigo e compartilhar um pouco das suas experiências profissionais.

A Moriah e Connor, amigos de apartamento (mas não somente de apartamento!), que me apoiaram durante o processo de redação da dissertação.

As minhas grandes amigas Lene e Maud, “co-orientadoras” deste trabalho, sem quem teria sido muito mais difícil acabar o projeto...

RESUMO

No período do estudo, a indústria fonográfica está passando por uma crise incomensurável. Ao mesmo tempo, assistimos o fracasso do último modelo econômico da indústria e a profusão de novas formas de produção, promoção, distribuição e consumo da música. Estudos têm analisado as premissas do novo modelo econômico que está se construindo. No entanto, é reduzido o número de análises que tenta explicar como a indústria fonográfica chegou a passar por a crise atual. Este trabalho dissertativo pretende preencher parte desta lacuna e propor caminhos para sair da crise. A revisão da literatura sugere como explicação que a crise é uma etapa comum, necessária, até saudável na evolução da indústria fonográfica. Além disso, a literatura aponta nas direções de uma melhor gestão das inovações e de uma co-criação de valor com o consumidor como alternativas de saída da crise.

Palavras Chave: inovações incrementais e radicais, indústria fonográfica, modelo econômico, destruição criadora, co-criação de valor.

ABSTRACT

During the period of the study, the phonographic industry is undergoing an incommensurable crisis. We see the weakening of the industry's last economic model and at the same time a profusion of new forms of music production, promotion, distribution and consumption, Studies have been analyzing the premises of the new economic model which is being constructed. However, the number of analyses which try to explain how the industry is going to overcome the crisis in itself is reduced. The dissertation intends to fill a part of this space and to propose new ways to deal with the crisis. A review of the literature suggests an explanation that the crisis is a common, necessary and healthy stage in the evolution of the phonographic industry. Beyond this, the literature points in the direction of better management of the innovations and a co-creation of value with the consumer as alternatives to overcome the crisis.

Key Words: incremental and radical innovations, phonographic industry, economic model, creative destruction, co-creation of value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: o ciclo Kondratieff adaptado ao modelo econômico da indústria fonográfica	33
Figura 2: a cadeia de valor antiga	52
Figura 3: o modelo das 5 forças competitivas adaptado à indústria fonográfica	75
Figura 4: a cadeia de valor nova	80
Figura 5: Humaita Pra Peixe	106

SÚMARIO

INTRODUÇÃO	11
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
PERGUNTA DE PESQUISA	14
OBJETIVO	15
JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
METODOLOGIA	20
1 REVISÃO DE LITERATURA	22
1.1 Objetivos	24
1.2 Histórico da indústria fonográfica	25
1.3 Ciclo econômico e fases de crise	30
1.4 Fatores de competição dentro de um setor industrial	34
1.5 Mecanismos para sair da crise	36
1.5.1 A gestão das inovações	36
1.5.2 A co-criação de valor com o consumidor	42
2 A INDÚSTRIA FONOGRAFICA	47
2.1 Do início até os dias atuais	47

2.1.1 O mercado fonográfico mundial	47
2.1.2 A cadeia de valor antiga	52
2.1.3 O modelo competitivo atual	54
2.2 O caminho até uma “nova” indústria	76
2.2.1 Os mecanismos da crise	76
2.2.2 A cadeia de valor nova	80
3 CAMINHOS PARA SAIR DA CRISE	88
3.1 A integração crescente do consumidor na cadeia de valor	88
3.1.1 Motivações dos consumidores que baixam nas redes P2P	88
3.1.2 Os novos valores da indústria fonográfica	91
3.2 Parcerias entre rivais existentes e novos atores	95
4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
APÊNDICE A	106
GLOSSÁRIO	109

INTRODUÇÃO

No dia 21 de Junho, a editora e gravadora britânica E.M.I será comprada pelo fundo de investimentos Terra Firma. Em 2006, E.M.I perdeu 421 milhões de euros e as vendas caíram em 15%. E.M.I é considerada até hoje como o terceiro grupo mundial da indústria fonográfica. Com os dois primeiros grupos, Universal Music e Sony-BMG, e o quarto grupo mundial, Warner, E.M.I faz parte das *majors*.

Esta notícia recente é mais uma ilustração da crise pela qual a indústria fonográfica está passando.

As vendas físicas de música (CDs, DVDs musicais) diminuem mais a cada ano.

No dia 2 de abril de 2007, E.M.I vendeu a totalidade do seu catálogo de artistas para a plataforma musical hegemônica i-tunes do construtor americano Apple. Mais uma evidência de que o futuro da indústria fonográfica está na distribuição digital. No entanto, várias pesquisas recentes mostram que as vendas de arquivos digitais, considerados como produto promissor para tirar a indústria da crise, não atingem os níveis desejados. Hoje, somente 5% das vendas legais de música são vendas de arquivos digitais...

Por um outro lado, observamos o nascimento de novos entrantes nesta indústria. Conhecem um sucesso rápido. Desenvolveremos exemplos similares ao exemplo da plataforma musical francesa Airtist que nasceu em 2005 e não parou de crescer até hoje. Airtist oferece aos consumidores produtos musicais on-line de graça, legais e éticos: se os consumidores aceitarem ver uma propaganda antes de baixar uma faixa, não pagam por ela! Entretanto o artista é remunerado com as receitas da propaganda!

Por que as empresas líderes da indústria fonográfica estão se tornando fracas e estão perdendo a sua situação de monopólio frente à entrada de novos atores no mercado?

Para responder a essa pergunta, detalharemos primeiramente o mercado fonográfico atual e analisaremos as forças competitivas que interagem nesse mercado. Logo, focaremos nas causas pelas quais as empresas líderes estão fracassando e os novos entrantes estão crescendo muito rápido. Enfim, analisaremos o contexto atual, privilegiaremos as estratégias promissoras e proporemos caminhos de saída da crise.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O desafio atual da indústria fonográfica é achar uma saída para a crise e, para isso, implementar o melhor novo modelo econômico possível.

Neste sentido, o novo modelo econômico deverá:

- Adaptar-se do melhor jeito às inovações tecnológicas (formato de leitura, aparelhos de leitura, novos canais de distribuição e de comunicação),
- Focar melhor nas expectativas cada vez mais sofisticadas dos consumidores (rapidez do processo de compra, diversidade de escolha, preço bom, experiência de consumo forte),
- Achar uma alternativa para os problemas de pirataria física e digital.

Atualmente, assistimos a uma profusão de estratégias inovadoras por parte dos atores (antigos e novos) de cada elemento da cadeia de valor da indústria fonográfica.

Uma outra formulação do desafio atual poderia ser como e quanto cada ator vai contribuir à formação do novo modelo econômico da indústria fonográfica.

Neste trabalho dissertativo, pretende-se descrever o modelo econômico ideal ao qual a indústria fonográfica pode chegar.

Percebe-se que nascem atualmente muitas alternativas dinâmicas de saída da crise. Poderemos definir os critérios mais relevantes para que, depois, no nosso contexto, sejam analisadas estas novas estratégias da indústria fonográfica em relação a esses critérios, e, enfim, propor uma solução.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA: A PERGUNTA DE PESQUISA

Para que a proposta final à qual queremos chegar seja relevante, precisamos fazer as perguntas certas a fim de desenvolver melhor o nosso roteiro de pesquisa.

No contexto atual da crise da indústria fonográfica, é importante procurar as causas pelas quais a transição até o novo modelo econômico não ocorre de maneira mais suave.

As maiores editoras e gravadoras atuais eram o centro de gravidade do modelo antigo da indústria fonográfica. Por que parece não ser mais o caso no processo de construção do novo modelo? Quais foram as estratégias erradas que adotaram?

A crise aconteceu “por acaso” ou as *majors* perderam a oportunidade de optar por as estratégias certas?

Agora, quais são as estratégias nascentes que valem a pena ser desenvolvidas?

De onde vêm essas alternativas? Quem são os novos atores? Por que são estratégias promissoras? Quais novidades oferecem?

O que ainda falta ser desenvolvido? Como a visão estratégica e as competências dos novos entrantes podem ajudar as maiores editoras e gravadoras saírem da crise? Quais são os novos elementos a serem focados?

OBJETIVO

❖ Objetivo final:

O objetivo principal deste trabalho consiste em:

- Analisar as mudanças recentes na estrutura da indústria fonográfica baseando-se em conceitos da literatura e exemplos de novos modelos de negócios do setor.
- Propor caminhos para que a indústria saia da crise em que se encontra.

❖ Objetivos intermediários:

Os objetivos intermediários são os seguintes:

- Mapear o mercado mundial da indústria fonográfica e focar em dois sub-mercados: os mercados fonográficos brasileiro e francês. De fato, é relevante estudar quais são as estratégias implementadas para sair da crise em um país em desenvolvimento e em um país desenvolvido.
- Analisar o antigo modelo do setor fonográfico com a ajuda da ferramenta do modelo das cinco forças de Porter. Destacar quais foram as maiores ameaças a partir das quais nasceu a crise.
- Ainda com a ajuda dessa mesma ferramenta, descrever o modelo econômico atual. Sugerir uma evolução para o futuro.
- Analisar os fatores de entrada na crise com a teoria da destruição criativa de Schumpeter e a teoria desenvolvida por Clayton Christensen sobre as inovações de ruptura.

- Focar nos elementos a serem desenvolvidos para sair da crise, nos nichos a serem explorados apoiando-se na teoria do C.K. Prahalad sobre a criação de valor com o consumidor, e, então, propor um esquema geral de estratégia para sair da crise.
- Com base nas informações coletadas durante as entrevistas de profissionais da indústria fonográfica, nos artigos recentes da imprensa internacional e nos estudos sobre os mercados fonográficos, ilustrar, dando um exemplo concreto, o que parece ser o caminho certo de saída da crise.

JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Nos últimos dez anos a indústria fonográfica tem passado por uma crise incomensurável que parecia sem saída. Hoje assistimos ao nascimento de um novo modelo econômico da indústria no qual os papéis dos atores do modelo antigo e dos novos atores estão ainda confusos.

A crise nasceu porque os atores do modelo antigo da indústria fonográfica, principalmente as *majors* (maiores editoras/gravadoras de música), rejeitaram uma inovação poderosa: o mp3 como novo formato de leitura da música. Foi em 1997, em Washington, quando o professor alemão Karlheinz Brandenburg apresentou às *majors* a inovação da sua equipe de pesquisa e não conseguiu convencê-las...

As *majors* preferiam seguir o mesmo caminho de sucesso em vez de transformar e adaptar as suas estratégias a uma inovação promissora proposta por um consumidor fora do modelo econômico.

No entanto, é impossível parar o progresso.

Por que as *majors* perderam a oportunidade de ser líderes do mercado de música desmaterializada?

Os formatos mp3, wma, apple,... (outros formatos que apareceram depois) - mesmo não sendo adotados pelas *majors* - obtiveram, até os dias atuais, um grande sucesso, principalmente porque foram apoiados pelos consumidores.

Assistimos ao desenvolvimento dos programas de “peer-to-peer” (P2P) que permitem aos consumidores trocar não só música, mas também vídeos, jogos, programas... Não pagando por isso! Pois, nenhuma entidade econômica apoiava essa nova forma de consumo...

Foram a partir dessas razões que nasceu a crise do modelo antigo da indústria fonográfica.

Como a situação chegou a tal nível de deterioração?

“In this Internet age, the consumer is using music content more than ever before – whether that’s playlisting, podcasting, personalizing, sharing, downloading or just simply enjoying it. The digital revolution has caused a complete change to the culture, operations and attitudes of music companies everywhere. It hasn’t been easy, and we must certainly continue to fight piracy in all its forms. But there can be no doubt that with greater commitment to innovation, and a true focus on the consumer, digital distribution is becoming the best thing that ever happened to the music business and the music fan” (Eric Nicoli, CEO EMI).

A indústria fonográfica tem a oportunidade de sair da crise se ela conseguir, agora, apropriar-se o meio de distribuição digital e explorá-lo ao máximo das suas capacidades.

Uma das essências desse trabalho dissertativo será então analisar as operações que a indústria fonográfica está criando em resposta a esse desafio.

RELEVÂNCIA DO ESTUDO

“As we continue our transformation from a songs-and-records company into one that delivers a wide variety of rich, music-based content on multiple platforms, our experience has shown that the key to harnessing the vast digital opportunity is ensuring innovation remains our guiding principle. We always work towards establishing strategic partnerships, pioneering new products and exciting user experiences within a framework that recognizes the needs of consumers alongside the rights of copyright holders, and we believe that is the best way to ensure that legitimate music services are first-choice for fans.” (Patrick Vien, CEO da Warner Music International).

Essa citação resume muito bem o objeto do nosso estudo. Refere-se à necessidade de considerar com muita atenção as inovações e, também, ao papel cada dia mais importante do consumidor na criação de valor junto com a empresa.

Os ensinamentos que a indústria fonográfica está tirando da crise na qual entrou podem ser utilizados para qualquer empresa que deseja ser mais competitiva e adotar uma estratégia.

O caso da crise da indústria fonográfica não é único. Podemos citar o caso mais antigo da indústria de telecomunicação ou, também, o caso atual da indústria audiovisual que parece entrar no mesmo tipo de círculo vicioso: os atores dessa indústria têm que se adaptar rápido às transformações tecnológicas (televisão pela Internet) e às exigências dos consumidores para até conseguir antecipá-las!

Hoje, a situação de crise da indústria fonográfica cria espaço para novas ideias nascerem e, por essa razão, é uma das situações mais relevantes para ilustrar a importância da gestão das inovações e a teoria recente sobre a opção do consumidor como parceiro para co-criar valor para a empresa.

METODOLOGIA

A crise da indústria fonográfica é recente e, até hoje, esta indústria ainda não entrou inteiramente num novo período de crescimento.

O novo posicionamento das *majors* ainda está confuso e, além disso, surgiram do lado delas novos atores que marcam o nascimento de um novo modelo econômico.

A mudança do modelo antigo para o modelo novo é um processo ainda em construção.

Por essas razões, ainda há pouca literatura, poucos dados secundários sobre a matéria.

Mas o fato de estar no meio do desenvolvimento desse processo permite observar as respostas estratégicas dos atores do antigo e dos novos modelos econômicos da indústria fonográfica em tempo real.

Para elaborar este trabalho dissertativo, achamos as nossas informações através dos canais de comunicação formais e informais.

- O canal de comunicação formal:

Graças à Internet, se tornou muito fácil ter acesso a uma fonte importante de dados. Juntamos informações de artigos de periódicos internacionais (principalmente brasileiros, franceses e americanos) e de blogs (principalmente franceses) de profissionais apaixonados pelo setor fonográfico. Pesquisamos na base de dados Ebsco os artigos acadêmicos necessários à realização da revisão de literatura. Enfim, usamos livros e outros trabalhos dissertativos sobre o nosso tema.

Assim, o trabalho dissertativo francês de Emilien Moyen nos deu bastante elementos de compreensão dos erros estratégicos cometidos pelas majors frente ao nascimento de novas formas de consumo baseadas no desenvolvimento de arquivos digitais musicais.

A totalidade do material, até os livros e os outros trabalhos dissertativos, foi encontrada na Internet.

- O canal de comunicação informal:

Usamos esse canal para trocar idéias, discutí-las e criar novas hipóteses.

Assistimos à palestras sobre a evolução da indústria fonográfica. O organismo carioca Chappa organizou uma série de palestras, Musica Chappa Quente, sobre as perspectivas da indústria fonográfica no início do novo milênio. Eram presentes vários profissionais brasileiros do setor da música. O objetivo era abrir um debate sobre a evolução da indústria fonográfica e discutir das novas formas de produção, promoção, distribuição e consumo da música.

Entrevistei profissionais da indústria fonográfica:

- Roberto Medina, administrador da agência de comunicação brasileira Artplan que realiza o mega-evento musical Rock In Rio.

Esta entrevista “abriu” o nosso período de pesquisa sobre o tema da dissertação. Como o tema, no dia da entrevista, ainda não estava bem definido, o encontro com o Senhor Medina não seguiu um roteiro estrito de perguntas pre-definidas. De fato, inicialmente pensávamos tratar da produção de mega eventos musicais. Pois, seja no Brasil ou na França, esse tipo de evento é muitas vezes patrocinado pelas maiores marcas de operadoras de telefonia móvel.

Então, o objetivo da entrevista era conhecer a visão de um grande produtor de eventos musicais sobre o futuro da indústria fonográfica e o papel das operadoras de telefonia no desenvolvimento desta indústria.

Entretanto, Roberto Medina confiou que não foi a paixão pela música que o levou a criar o Rock In Rio. A definição que dá do Rock In Rio é a de um mega evento de comunicação.

De fato, no Brasil, o público não frequenta grandes eventos musicais do tipo Tim Festival ou Oi – Noites Cariocas só para assistir shows. Vai também para participar da experiência do festival fora dos palcos. No caso do Tim Festival, isso consiste em passar a noite no Tim Village e jantar num dos restaurantes do festival. No caso da Oi – Noites Cariocas, o público aproveita uma vista noturna desde o Morro da Urca sobre o Rio de Janeiro e fica depois do show em cima do morro para dançar até o amanhecer...

Depois da primeira entrevista com Roberto Medina, conhecíamos a visão de um grande empreendedor no setor da comunicação e da publicidade. Precisávamos de uma visão complementar, ou seja da visão de um produtor cuja paixão pela música o tinha levado a criar um festival musical.

- Bruno Levinson, produtor do festival musical Humaita Pra Peixe no Rio de Janeiro.

Entrevistamos Bruno Levinson quase dois meses depois de ter entrevistado Roberto Medina.

Naquela época, já tínhamos definido o nosso tema de pesquisa. O tema ia ser a revolução da indústria fonográfica. A evolução da produção de eventos musicais ia ser só uma ilustração dessa revolução.

A entrevista seguiu um roteiro de perguntas elaboradas em relação às teorias da literatura acadêmica que pensávamos usar na dissertação. (Apendice A: Entrevista com Bruno Levinson – Roteiro)

As respostas de Bruno Levinson vieram apoiar as nossas idéias iniciais sobre a evolução do setor fonográfico.

- Michel Perrin, administrador francês da empresa brasileira de exportação de música brasileira HPI.

Encontramos com Michel Perrin no final do processo de redação da dissertação. O dialogo nos permitiu defender as nossas idéias finais e confronta-las à visão complementar de Michel Perrin sobre o mercado fonográfico.

Enfim, na Internet, através de podcasts, assistimos a transmissão de entrevistas de profissionais realizadas pelos proprietários de blogs musicais.

A natureza da nossa pesquisa é básica. O objetivo é gerar conhecimentos novos úteis, sem aplicação prática prevista, para o avanço da resolução de um problema contemporâneo.

A pesquisa aborda o problema com uma forma qualitativa. O nosso trabalho dissertativo é descritivo. Trata-se, através de um processo indutivo, de interpretar fenômenos e atribuí-los significados.

A pesquisa tem dois objetivos. O primeiro é explicativo: identificamos os fatores, o “por quê”, que contribuíram a ocorrência da crise da indústria fonográfica. Usamos o método observacional. O segundo objetivo consiste em explorar o problema, proporcionar uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Para realizar este objetivo, fizemos um levantamento bibliográfico e realizamos entrevistas. (Gil, 1991)

Enfim, a nossa pesquisa é bibliográfica, ou seja, elaborada a partir de materiais já publicados. (Gil, 1991)

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 OBJETIVOS DA REVISÃO DE LITERATURA

No Brasil, embora exista uma verdadeira preocupação com a crise da indústria fonográfica, é reduzido o número de trabalhos cujo tema se aproxima ao nosso assunto. Na França, o tema é bem mais tratado e analisado.

No entanto, o tema é atual: o nosso trabalho dissertativo vai tratar de uma crise que está ocorrendo ao mesmo tempo em que escrevemos as próximas páginas. Por essa razão, havia poucos dados secundários e a fonte principal de informação foi constituída por dados primários.

A revisão de literatura deste trabalho é de tipo teórico. Tentamos inserir o problema de pesquisa dentro de um quadro de referência teórica para explicá-lo. Pois, o nosso problema pode ser explicado por várias teorias complementares.

Na primeira parte, abordaremos os conceitos de ciclo econômico e de crise.

Adicionalmente, analisaremos os fatores de competição a partir dos quais, dentro de uma indústria se pode assistir a uma mudança de um modelo de organização para um outro.

Na terceira parte serão focados os mecanismos e as teorias que explicam como essas forças competitivas atuam até conseguir mudar um modelo de organização.

1.2 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA

A indústria fonográfica começou bem antes da primeira invenção do aparelho de leitura de discos, o fonógrafo.

Antigamente, a folha de papel era o formato utilizado pelos compositores e pelos letristas para difundir suas criações.

Já existiam organizações de publicação cujo papel era comprar estas criações para depois distribuí-las para varejistas.

A indústria concentrava-se na cidade de Nova Iorque, num bairro chamado Tin Pan Alley.

→ Logo depois da sua concepção, observamos que a indústria fonográfica teve uma organização muito parecida com a organização atual.

Em 1877, os primeiros aparelhos para gravar música foram criados por Thomas Edison nos Estados Unidos e Charles Cros na França. Logo depois, competiram com American Gramophone Company do Senhor Alexander Graham Bell e a companhia Columbia que produzia cilindros de música.

Em 1901, um novo competidor apareceu: Victor Talking Machine Company. Inicialmente, produzia cilindros mas, logo, lançou um novo formato de leitura: discos criados por Emil Berliner e conhecidos como os discos Berliner.

Este último formato foi rápido adotado pelo público e se tornou o formato de maior sucesso.

Foi também durante a primeira década do século 20 que nasceu o primeiro oligopólio da indústria fonográfica formado por Edison, Columbia e Victor.

→ *O modelo antigo da indústria fonográfica se criou a partir de uma inovação radical: o disco Berliner. O modelo não mudou muito com as aparições depois de inovações incrementais tais como os vinis, as fitas e os CDs. De fato, mesmo se as capacidades de armazenamento dos novos formatos e a qualidade do som melhoraram, as formas de consumo, de distribuição e de promoção não mudou radicalmente com estas inovações.*

Agora, com a criação dos formatos de leitura desmaterializados tais como o arquivo mp3, será que a indústria fonográfica esteja navegando até um novo modelo econômico? Ou estes formatos vão só criar uma nova fase de crescimento no modelo econômico antigo como foi o caso com os lançamentos dos vinis, das fitas e dos CDs?

O objetivo das editoras e gravadoras de discos era produzir discos para poder vender melhor os aparelhos de leitura. Na década de 1920, o foco mudou. Estas companhias começaram a preocupar-se mais com o disco mesmo.

As organizações de publicação de Tin Pan Alley continuaram a administrar os direitos autorais dos compositores e dos letristas. A atividade das companhias de edição e de gravação mudou. Começaram a se preocupar em achar os melhores talentos para interpretar as criações dos compositores e letristas. Além disso, desenvolveram as atividades de produção de discos, de marketing e de distribuição.

A aparição do rádio foi a primeira grande ameaça que enfrentou a indústria fonográfica. Ao mesmo tempo, inovações incrementais foram desenvolvidas. Permitiam gravar eletricamente músicas e reproduzir o som com uma maior fidelidade. No entanto, logo após a aparição da inovação, as editoras e gravadoras a rejeitaram porque os armazéns estavam ainda cheios de discos utilizando a tecnologia antiga.

Em 1929, a grande crise mudou profundamente o equilíbrio do antigo oligopólio. Edison fracassou. Victor foi comprado por Radio Corporation of América (RCA). Em 1931, Columbia aceitou a fusão com os rivais Parlophone e Gramophone Company para criar Electric and Musical Industries (EMI) baseada em Londres. As operações americanas da EMI foram deixadas a CBS, uma outra rede de rádio. Um novo oligopólio foi assim criado. RCA/Victor, EMI e CBS Records iam dominar o mercado durante as décadas seguintes e formar a base do oligopólio atual.

O Rock'n'roll contribuiu bastante também para a evolução da indústria. Na década de 50, houve uma profusão de pequenos selos. A demanda por parte dos jovens consumidores era tão importante que permitia a criação de uma pequena companhia de discos com poucos recursos financeiros.

Em 1955, a aparição da estrela Elvis Presley, lançada por RCA, marcou o primeiro passo das maiores companhias de discos no estilo Rock'n'roll.

A competição cresceu entre os selos para a difusão dos artistas nas rádios. As maiores companhias tinham a possibilidade de dar “jabás” (dar dinheiro) para os disc jockeys para que transmitissem mais as músicas dos artistas que produziam.

Os sistemas de distribuição e os meios de promoção se desenvolveram. Muitos dos pequenos selos que tinham aparecido com o Rock'n'roll desapareceram ou foram integrados às maiores companhias.

Alguns selos independentes, os “*indies*”, resistiram e rivalizaram juntos no mercado com as maiores companhias, as “*majors*”. A maioria das vezes, os selos independentes eram pioneiros no lançamento de novos estilos musicais adotado logo depois pelas *majors*.

A aparição em 1981 de Music Television (MTV) e do CD em 1983 permitiu à indústria fonográfica entrar numa nova fase de crescimento.

Em 1999, o oligopólio era formado pelas cinco maiores companhias: BMG Entertainment, EMI, Sony Music Entertainment, Warner Music Group e Universal Music Group.

Em 1994, três empresas americanas (Audiosoft, Intertrust e Liquid Áudio) antecipam a generalização da troca de arquivos musicais na Internet e propõem um serviço de segurança para a difusão destes arquivos: os DRM.

Em 1997, o professor alemão Karlheinz Brannenbourg, responsável pela criação do formato mp3 no meio da década dos anos 80, encontra em Washington os representantes das *majors* para apresentá-los a inovação. No entanto, as *majors* não a acham relevante.

Em 1998, cinco outras empresas americanas (Diamond Multimedia, Goodnoise, mp3.com, MusicMatch e Xing Technology) se associam para criar a MP Association cujo objetivo é facilitar a promoção do formato mp3.

No mesmo ano, as *majors* processam a empresa Diamond Multimedia porque lançou o primeiro leitor mp3 no mercado. Perdem. As *majors* se lançam na criação de formatos de leitura concorrentes ao mp3 (MPEG7, MPEG21).

Em 1999, um estudante americano, Shawn Fennig, criou o primeiro software livre de P2P, Napster. O sucesso deste software ultrapassou as expectativas do estudante cujo objetivo era somente criar uma rede para trocar arquivos com seus amigos.

Um número crescente de consumidores baixou o software e começou a trocar arquivos digitais, a maioria destes arquivos sendo faixas musicais.

O fenômeno Napster e, junto com ele, a crise da indústria fonográfica foram muito divulgados pelas mídias.

Hoje, a crise da indústria fonográfica ainda é um problema muito tratado pelas mídias. Após o fenômeno Napster, assistimos a uma profusão de inovações baseadas na digitalização do conteúdo e a uma revolução cultural mesmo.

1.3 CICLO ECONÔMICO E FASES DE CRISE

Joseph Schumpeter (1911) argumenta que a inovação e o progresso tecnológico são os fundamentos da dinâmica da economia.

O empreendedor inovador exerce um papel determinante nesta dinâmica: esta é a origem da introdução das inovações num mercado. Quebra a situação de equilíbrio e de rotina do modelo econômico.

No mercado fonográfico, o professor alemão Karlheinz Brandenburg introduziu o formato mp3 às gravadoras. Apesar das editoras e gravadoras terem rejeitado esta inovação logo após a sua criação, o formato de leitura desmaterializado da música revolucionou o mercado no final da década de 90. Nasceram novas formas de consumo, de promoção e de distribuição da música.

A natureza desta transformação é qualitativa e não quantitativa: a inovação vai dinamizar o crescimento econômico e reformar a estrutura do modelo. (Schumpeter, 1911)

No entanto, a inovação vai ao mesmo tempo ser um elemento determinante de crise econômica e um fator futuro de crescimento. As crises são necessárias e saudáveis. No geral, as inovações aparecem na fase de depressão da ordem econômica. De fato, neste período, a instabilidade favorece a criação e a implementação de novos processos de produção ou de novos produtos.

Além disso, Schumpeter (1911) afirma também que as inovações são as causas da existência de ciclos econômicos.

Explica que três ciclos se superpõem e ilustram desta forma o essencial das evoluções da ordem econômica:

- Os ciclos curtos, chamados ciclos Kitchin. Duram, em média, uns 40 meses.
- Os ciclos médios, chamados ciclos Juglar. Duram entre 6 e 11 anos.
- Os ciclos longos, chamados ciclos de Kondratieff. Duram entre 40 e 60 anos. São o resultado da introdução das maiores inovações.

Uma grande inovação radical é sempre à origem de um novo ciclo longo. A introdução no mercado desta inovação vai motivar outros empreendedores: vão querer que as suas empresas permaneçam competitivas, se diferenciem e baixem os preços. Dessa forma, vão surgir outras inovações. Vão ter um impacto menor na reorganização do modelo econômico. No entanto, vão ser à origem dos ciclos menores, curtos ou médios, dentro de um mesmo ciclo Kondratieff. Estas inovações são chamadas inovações incrementais.

A difusão das inovações depende em aval das disposições dos consumidores para recebê-las e aceitá-las.

Após a profusão de inovações incrementais, a situação se estabiliza e assistimos ao monopólio do mercado por um número pequeno de atores.

Contudo, depois de certo tempo de estabilidade, o fenômeno de imitação do produto novo vai gerar uma saturação do mercado e uma queda do lucro das empresas que constituem o monopólio.

Criar outras inovações radicais é a alternativa para esse fenômeno. Schumpeter (1911) chama este mecanismo cíclico de destruição criadora.

O período de recessão do modelo econômico é o período durante o qual desaparecem paulatinamente as estruturas de produção excessivas e começa o processo de criação das inovações.

Sera que o formato CD va desaparecer ou tornar-se um produto de coleção como o vinil?

Hoje em dia, nas ruas de Nova Iorque, encontramos caixas cheias de CDs: os proprietarios jogam os CDs para liberar espaço em casa e também porque têm os mesmos arquivos musicais nos seus leitores moveis de musica tais como o Ipod.

A operadora de telefonia movel inglesa 3 realizou um estudo sobre o futuro da musica através dos aparelhos celulares. Resultado: os clientes da 3 entre 18 e 24 anos baixaram 29% do total das faixas musicais baixadas em 2007. No entanto esses clientes, representam so 20% da base de clientes da 3. Uma excelente noticia se pensarmos que os maiores consumidores do mercado de niche atual serão os consumidores do mercado de massa do futuro. (3 Music Report: Is mobile the future of the music industry? 2007)

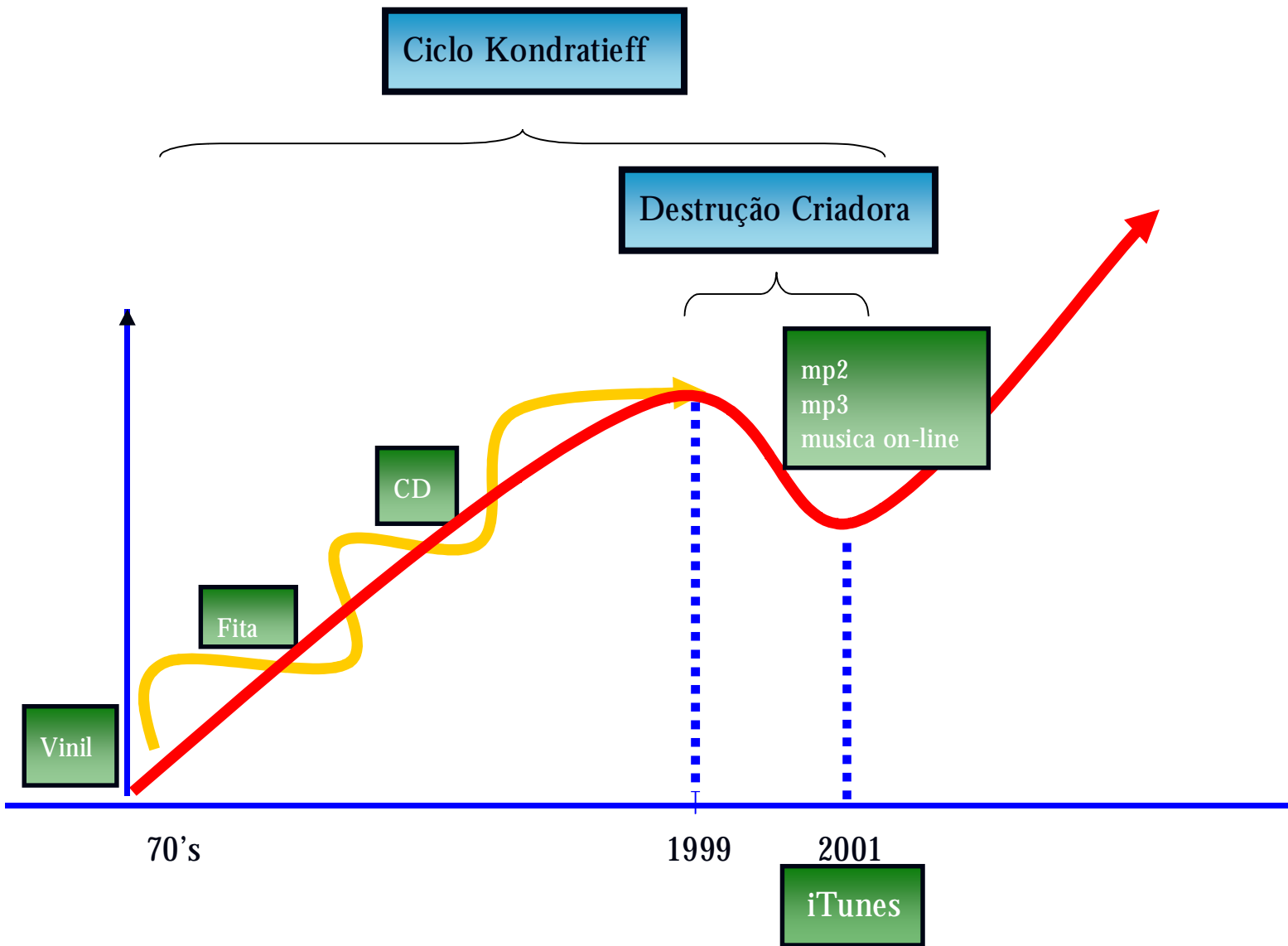


Figura 1: o ciclo Kondratieff adaptado ao modelo econômico da indústria fonográfica

1.4 FATORES DE COMPETIÇÃO DENTRO DE UM SETOR INDUSTRIAL

É preciso analisar a estrutura da indústria na qual se quer implantar uma empresa. Pois a análise do setor industrial ao qual pertence a empresa é necessária para identificar as ameaças externas e melhorar o posicionamento da empresa.

Quando o administrador quiser determinar uma estratégia, precisa avaliar primeiramente o âmbito externo, ou seja:

- a competição com os rivais existentes,
- a ameaça de novos entrantes,
- o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores,
- a ameaça de produtos substitutos.

No momento do estudo, o poder dessas forças juntas vai determinar os níveis de lucro que uma empresa pode atingir.

Compreender o impacto das forças externas ajuda na elaboração de uma estratégia, mas também, se for necessário, na consideração de eventuais áreas de diversificação. (Porter, 1979)

Os novos entrantes constituem uma real ameaça para os competidores existentes quando as barreiras de entrada no mercado são altas. Essas barreiras são as economias de escala, a diferenciação do produto, o acesso a canais de distribuição, a necessidade de capital, as desvantagens de custos e as políticas governamentais.

Quanto mais poderosos são os fornecedores, maior as possibilidades de aumentar o preço ou de reduzir a qualidade das mercadorias ou serviços adquiridos.

Os clientes buscam sempre obter preços menores por parte das empresas do setor.

Quanto maior a ameaça do produto substituto em termos de atendimento de uma função, menor a liberdade das empresas do setor de mudar os preços.

O modelo de Porter mostra-se adequado à nossa análise porque as majors, líderes do setor fonográfico no início da década de 90, estão hoje sofrendo uma competição maior, principalmente porque fecharam os olhos sobre as possibilidades promissoras dos formatos de leitura digitais desmaterializados.

Novos atores aproveitaram o nascimento e o crescimento do mercado de música desmaterializada para entrar no setor fonográfico e competir com as majors e os selos independentes. Alguns atores se atreveram a entrar nas atividades de produção e edição. No entanto, hoje, a maioria dos novos atores compete principalmente com as atividades de promoção e distribuição, antigamente atividades exclusivas das majors e dos selos independentes.

As formas de consumo mudaram também consideravelmente.

Então a utilização do modelo de Porter revela-se boa para identificar estas ameaças e o grau de relevância. Focaremos principalmente nas atividades de produção, promoção e distribuição e nas novas formas de consumo.

1.5 OS MECANISMOS DE SAÍDA DA CRISE

1.5.1 A gestão das inovações radicais

Os ensinamentos de J. L. Bower & C. M. Christensen (1995) sobre as reações de empresas líderes frente às inovações radicais nos dão elementos de compreensão da importância da gestão da inovação.

Muitas empresas líderes quebram na hora que o mercado muda ou que novas tecnologias radicais aparecem.

Por que tais empresas conseguem muito bem lançar inovações necessárias para reter os maiores consumidores e quebram na hora de introduzir inovações radicais que podem atender um mercado futuro?

A burocracia, a arrogância, a falta de motivação dos administradores, planos estratégicos fracos e investimentos a curto prazo contribuem para o fracasso. No entanto a razão principal é que essas empresas líderes dão atenção demais aos seus consumidores...

É necessário saber o que os consumidores querem, qual vai ser o tamanho potencial do futuro mercado e se os investimentos valem à pena.

As empresas de maior sucesso são sempre líderes quando se trata de implementar uma inovação incremental. Porém, não é mais o caso quando se trata de implementar uma inovação que não atende a maioria dos consumidores, mas atende a mercados emergentes, ou seja, uma inovação radical.

De fato, para as empresas de maior sucesso, implementar inovações incrementais é muito lucrativo. Estas empresas se tornam cegas frente às inovações radicais em mercados emergentes. (Bower, Christensen, 1995)

As inovações radicais não são tão difíceis de criar tecnologicamente. Entretanto apresentam duas características que contribuem ao fracasso das maiores empresas. As inovações radicais representam um pacote de valores que são totalmente diferentes dos valores que a maioria dos consumidores compartilha num mercado já estabelecido. Além disso, nos dias atuais, o progresso é tão rápido, que, uma vez que os consumidores dos produtos maduros querem a inovação, as empresas líderes no mercado antigo entram no novo mercado e fracassam frente aos novos pioneiros.

A única solução para os administradores se protegerem das influências do mercado maduro é criar uma nova organização independente da organização inicial que desenvolveu os produtos de sucesso.

De um lado, as tecnologias incrementais ajudam a manter estável o nível de crescimento financeiro da empresa. Consistem no desenvolvimento de novos atributos dos produtos já existentes em função dos valores que os consumidores já defendem.

Por outro lado, Bower e Christensen (1995) afirmam que as inovações radicais introduzem novos produtos com atributos totalmente novos e que foram muito desenvolvidos para responder ainda melhor a uma ou duas dimensões que pareciam ser as mais importantes para o consumidor no produto antigo. No início essas inovações são lançadas e avaliadas em novos mercados ou em novas aplicações.

Logo depois do seu lançamento, uma inovação radical não responde às necessidades dos consumidores porque essas necessidades ainda não surgiram, ainda não foram criadas. A inovação radical antecipa as necessidades, mas traz ao mesmo tempo progresso.

Então, como estes produtos, inferiores e marginais ao lançamento, chegam a ameaçar as empresas líderes dos mercados bem estabelecidos? Com o tempo, inovações incrementais vêm completar o novo produto. Os mercados emergentes que tinham aparecido com as inovações radicais crescem e se tornam competidores dos mercados iniciais de maior sucesso.

A estrutura financeira de uma empresa influi também na escolha da inovação radical. Pois, as inovações radicais não apresentam grandes vantagens de custo logo no início e fica difícil estimar como vai crescer o novo mercado associado. Por isso, os administradores desistem em apoiar esse tipo de inovação na maioria das vezes. Preferem adotar uma estratégia *upmarket* (ao contrário de *downmarket*), ou seja, permanecer presente em mercados onde as margens de lucro são maiores graças às inovações incrementais. Dessa forma, quando as empresas que cresceram nos mercados emergentes resolvem entrar nos mercados maduros, começam a competir com as antigas empresas líderes enfraquecidas por falta de ofertas inovadoras o suficiente.

Infelizmente, esse esquema é recorrente porque os administradores preferem ter a garantia de lucro rápido. (Christensen, Johnson, Rigby, 2002)

Christensen, Johnson e Rigby (2002) informam também que, a maioria das vezes, as empresas líderes tinham o poder de competir em mercados emergentes. Entretanto, esperam muito tempo antes de lançar as inovações. Pois como essas empresas se acostumaram a lançar produtos de forte sucesso, não vêem nas inovações radicais a possibilidade de um lucro importante a longo prazo e ficam esperando com passividade o mercado crescer, a demanda ser madura, para entrar. E entram tarde demais, quando muitos atores já estão compartilhando o bolo.

Como criar e desenvolver uma inovação radical?

O primeiro passo consiste em determinar se uma inovação é incremental ou radical. Quais inovações representam uma verdadeira ameaça? A maioria das vezes, quando os serviços marketing e finanças e o serviço de pesquisa e desenvolvimento discordam sobre a necessidade de lançar uma inovação, é um sinal de que se trata de uma inovação radical. (Bower, Christensen, 1995)

O segundo passo consiste em avaliar a significância da estratégia de lançamento da inovação radical. Os administradores não devem consultar os consumidores dos produtos de maior sucesso. Pois não têm as capacidades de reconhecer o potencial de uma inovação radical. Se o nível de performance inicial da inovação está bem abaixo dos valores da curva de performance desejada pelos consumidores, isso é um sinal de que a inovação é radical. E se os engenheiros acham que a performance da inovação pode crescer mais rápido do que o nível de performance geral exigido pelo mercado, então o lançamento da inovação pode ser uma boa estratégia. É a evolução do mercado que é significativa, não a do produto, porque a maioria das inovações radicais nunca ultrapassa as capacidades de crescimento de performance da tecnologia antiga.

O terceiro passo consiste em localizar o mercado inicial da inovação radical. Não preexistem mercados concretos. Os administradores têm que criar as informações com experimentações do produto no mercado. Isso fica difícil para as empresas bem estabelecidas cujo sistema de alocação de recursos financeiros não permite gastar dinheiro num mercado emergente. O papel fica então mais fácil para as novas empresas.

As empresas líderes deveriam parar de esperar a situação se adaptar à sua estrutura financeira (já bem desenvolvida para os mercados emergentes) e às exigências dos consumidores dos produtos antigos. Para evitar que uma situação desse tipo aconteça, uma solução para as empresas líderes pode consistir em mobilizar fontes de informações não tradicionais como científicos, acadêmicos, especialistas dos riscos,... (Bower, Christensen, 1995)

O quarto passo preconiza criar uma nova organização independente cujo objetivo é a gestão da inovação radical. A vantagem de tal operação é isolar das influências dos atores do mercado tecnológico antigo os novos equipes de desenvolvimento e lançamento da inovação. Essa solução é ainda mais importante quando as margens de lucro geradas pela inovação são inferiores às da tecnologia antiga e os consumidores potenciais são diferentes dos consumidores do produto antigo.

O quinto passo enfim, aconselha deixar a organização radical independente uma vez que o mercado da inovação radical virá bem estabelecido. Se a organização radical fosse integrada à organização inicial, gerenciaria problemas nas decisões de alocação de recursos e de canibalização dos produtos antigos. (Bower, Christensen, 1995)

1.5.2 A criação de valor com o consumidor

C.K. Prahalad & Venkatram Ramaswamy são os autores da teoria de criação de valor com o consumidor.

Prahalad e Ramaswamy (2000) afirmam que, antigamente, as empresas tinham uma visão mais auto-centrada delas, ou seja, se consideravam como a soma das unidades administrativas que as compõem. Paulatinamente começaram a integrar a essa visão os atores e parceiros do setor industrial ao qual pertenciam: fornecedores e distribuidores. Começaram a considerar-se como uma coleção de competências.

Hoje, o consumidor é o último elemento que as empresas integram no próprio sistema. De elemento passivo de consumo, o consumidor se tornou uma verdadeira competência para a empresa. De fato, o consumidor, hoje, é percebido como uma fonte de conhecimentos e habilidades, como um parceiro capaz de entrar num diálogo produtivo e como um parceiro com desejo de aprender e experimentar novidades.

Prahalad vê quatro elementos imprescindíveis para aproveitar ao máximo as habilidades do consumidor como nova competência:

A empresa deve facilitar o diálogo com os consumidores. O objetivo deste diálogo não é informar o consumidor, mas conhecer melhor as expectativas dele. Trata-se de um diálogo entre partes iguais: a empresa não tem um poder superior ao consumidor e o consumidor ajuda também a empresa.

A empresa deve também animar as comunidades de consumidores. Graças ao desenvolvimento da Internet e a facilidade de acesso, essas comunidades são cada vez mais numerosas. É importante que as empresas lhes considerem o suficiente porque, hoje, o posicionamento de uma empresa no mercado depende muito mais da percepção que os consumidores têm dela e cada vez menos das estratégias marketing de posicionamento.

Além disso, uma empresa deve aprender a gerenciar a heterogeneidade dos consumidores. O julgamento dos consumidores sobre um produto depende da experiência que eles têm com a utilização do mesmo. No entanto, as possibilidades de experiências são inúmeras. Existem tantas possibilidades de experiência quanto existem utilizadores! Esse número de possibilidades depende também do grau de sofisticação do consumidor e da sua tolerância aos problemas e às limitações de um produto, da sua preocupação com a segurança e com o respeito da privacidade. Enfim, num contexto de globalização, o número de possibilidades depende do acesso facilitado a inúmeros produtos: até consumidores mal informados podem pretender a compra de um produto que num contexto diferente talvez nunca tivessem ouvido falar.

O quarto elemento consiste na co-criação de experiências personalizadas. É importante diferenciar a customização e a personalização de um produto. Um produto customizado é um produto básico ao qual a empresa agrega várias funções e, desta forma, pré-define as experiências que o consumidor terá com esse novo produto. Um produto personalizado é um produto flexível, capaz de se adaptar aos desejos de experiência de cada consumidor. É claro que, nos dias atuais, este último tipo de produto deve ser privilegiado.

Gerenciar a experiência personalizada

Para dar ao consumidor a garantia de uma experiência personalizada, as empresas devem oferecer meios de comunicação e de distribuição flexíveis e múltiplos. (Prahalad, Ramaswamy, 2000)

Como gerenciar múltiplos caminhos de experiência?

Os canais de distribuição digital vão virar os principais canais num futuro próximo porque oferecem vantagens de custo. Entretanto não devem acabar sendo os únicos canais oferecidos pela empresa. De fato, a empresa deve deixar ao consumidor o poder de escolher a forma de comprar.

Por um outro lado, a multiplicação dos canais de distribuição não deve ser sinônimo de multiplicação dos tipos de experiência: a flexibilidade na escolha do meio de distribuição deve contribuir para aumentar o grau de personalização da experiência, mas não deve criar competência entre os canais de distribuição de uma mesma empresa.

Então, um novo desafio para as empresas consistira em estabelecer uma estrutura forte, boa e organizada o suficiente para suportar a diversidade dos meios de distribuição e de comunicação com o consumidor. Contudo, não vai se tratar somente da implementação de uma estrutura digital rígida, a logística física dos produtos e dos serviços também vai ter que ser adaptada para que os custos permaneçam baixos. (Prahalad, Ramaswamy, 2000)

Como gerenciar a variedade dos produtos e a evolução dos desejos do consumidor?

Os consumidores não julgam mais um produto através das suas características, mas através da experiência que a utilização desse produto pode lhe dar.

Não adianta mais um produto ter inúmeras opções se o consumidor for querer somente uma ou duas opções. Mesmo com inúmeras opções, o consumidor vai julgar o produto somente a partir das opções que lhe interessam.

No entanto, hoje as empresas ainda melhoram um produto adicionando mais opções e não focando nas opções mais desejadas pelos consumidores.

Então, um outro desafio para as empresas consiste em desenvolver um produto que pode se adaptar ao mesmo tempo às mudanças das necessidades do consumidor e às capacidades de adaptação da empresa. (Prahalad, Ramaswamy, 2000)

Como dar forma às expectativas dos consumidores?

Uma empresa não pode lançar rápido uma inovação de ruptura, isso demanda uma preparação: as empresas devem educar os consumidores para que sejam mais sensíveis e melhor preparados para a chegada de novos produtos revolucionários. O apoio dos consumidores no desenvolvimento de inovação se tornou imprescindível.

Os consumidores como competidores

Com o acesso facilitado à informação, o consumidor tem um poder maior de negociação sobre os preços. Quer pagar o preço que acha certo para a utilidade que vai lhe conferir o produto. Não quer mais pagar o preço baseado nos custos de funcionamento da empresa.

Preparar a organização

Os sistemas tradicionais de mercado não consideram as competências do consumidor como parte do capital investido, mas como um investimento intangível a mais, não imprescindível.

Focam principalmente na alocação de custos, o que é hoje, para o consumidor, um elemento menor na determinação do preço.

Assim, as empresas têm que desenvolver estratégias de gerenciamento de projeto que focam mais nas performances da empresa, tanto ao nível individual quanto ao nível da unidade de serviço e menos nos objetivos orçamentais.

Além disso, já comentamos sobre a flexibilidade organizacional da empresa. A empresa deve saber se reorganizar de maneira fácil e com poucos esforços. Entretanto o ser humano não é tão flexível. A única solução consiste então, em empregar pessoas animadas para se adaptar ao ritmo de mudança cada vez mais acelerado das indústrias.

Ao mesmo tempo, os administradores devem continuar cuidando da parte da empresa não submissa às mudanças: os valores. Os valores devem ser fortes e bem implementados para poder ser considerados como referência pelos empregados nos períodos de mudança e adaptação.

Para concluir, uma empresa deve ser capaz de reconhecer os sinais fracos de nichos de mercado, de interpretá-los e de reorganizar-se mais rápido do que os competidores no caso de o nicho valer a pena. Não se trata de ser a empresa mais rápida, mas de ser a empresa que pensa mais rápido e é capaz de se adaptar em consequência. A novidade é que agora esse processo inclui as competências dos consumidores. (Prahalad, Ramaswamy, 2000)

2 A INDÚSTRIA FONOGRÁFICA

2.1 A INDÚSTRIA FONOGRÁFICA: DO INÍCIO ATÉ OS DIAS ATUAIS

2.1.1 O MERCADO DA MÚSICA

❖ Análise do mercado fonográfico mundial

Em 2005, as vendas totais de música gravada movimentaram 21 bilhões de dólares.

Em valores de varejo, o mercado global foi estimado em 33 bilhões de dólares. (Publicação Anual do Mercado Fonográfico ABPD 2005, 2006)

Em termos mundiais, essas vendas totais da música gravada (formato físico e formato digital) estão caindo.

As vendas de música digital ainda não são suficientes para compensar a queda das vendas físicas.

Em 2005, estimou-se a 3% a diminuição das vendas totais.

Em termos de valores financeiros, as vendas caíram de 6,7% e, em termos de unidades, caíram de 8%.

Em conceito de vendas digitais, as receitas das gravadoras foram de 380 milhões de dólares em 2004. Triplicaram para 1,1 bilhão de dólares em 2005 e quase atingiram 2 bilhões de dólares em 2006.

Em 2006, 795 milhões de faixas digitais *singles* foram baixadas para computadores ou para telefones celulares (454 milhões em 2005). (Publicação Anual do Mercado Fonográfico ABPD 2005, 2006)

Em termos gerais, as vendas digitais são repartidas de maneira equivalente entre as vendas on-line e as vendas para telefone celular.

No entanto, se analisamos cada mercado separadamente, não é mais o caso.

Atualmente, no mundo, os cinco maiores mercados digitais são: os Estados Unidos, o Japão, o Reino Unido, a Alemanha e a França. (IFPI: 07 Digital Music Report, 2007)

É difícil estimar da forma certa quanto representam para o mercado mundial, em valor financeiro como em unidade de varejo, a pirataria da música sob formato físico e o consumo on-line de música digital através das redes de P2P.

Em 2005, foi estimado a 4,5 bilhões de dólares o valor financeiro do mercado global de CDs piratas. O número de *downloads* ilícitos foi estimado a 20 bilhões... (Publicação Anual do Mercado Fonográfico ABPD 2005, 2006)

❖ O mercado fonográfico brasileiro

Em 2005, o mercado fonográfico brasileiro movimentou 615,2 milhões de reais.

No mesmo ano, registrou uma queda de 12,9% em valor financeiro e de 20% em unidades vendidas em relação a 2004. (Publicação Anual do Mercado Fonográfico ABPD 2005, 2006)

O mercado brasileiro, como o mercado latino-americano, sofre de uma penetração limitada da Internet banda-larga, como de uma resistência ao sistema de pagamento on-line com cartão de crédito e de um nível muito alto de pirataria tanto física quanto digital. (Publicação Anual do Mercado Fonográfico ABPD 2005, 2006)

Apesar dessas dificuldades, no meio do ano 2006, as maiores plataformas brasileiras de *download* de música *on-line* foram lançadas: UOL e Terra. Esses dois sites vieram dividir o mercado com a plataforma iMusica, mais antiga e já bem estabelecida. Nos dias atuais, são 20 sites Internet que oferecem no Brasil a possibilidade de baixar músicas de uma forma legal. (IFPI: 07 Digital Music Report, 2007)

Porém, as vendas digitais através de telefone celular têm a maior fatia do bolo das vendas numéricas.

Pois mais de 90% das vendas digitais é realizado para telefone celular (até hoje, a maioria desses *downloads* ainda consiste em *mastertones* por causa de uma penetração limitada do sistema 3G). (Publicação Anual do Mercado Fonográfico ABPD 2005, 2006)

Esses dados nos trazem boas evidências de perspectiva de crescimento.

❖ O mercado fonográfico francês

No primeiro trimestre de 2007, o mercado fonográfico francês movimentou vendas de música registrada de 172 milhões de euros. Representa uma queda de 24% em relação ao primeiro quadrimestre de 2006.

As vendas físicas caíram 25,6% e as vendas numéricas caíram 2,3%.

Se analisarmos melhor as vendas digitais, vemos que as vendas on-line aumentaram 5,8% enquanto as para telefones celulares caíram 9,4% em termos de valor financeiro.

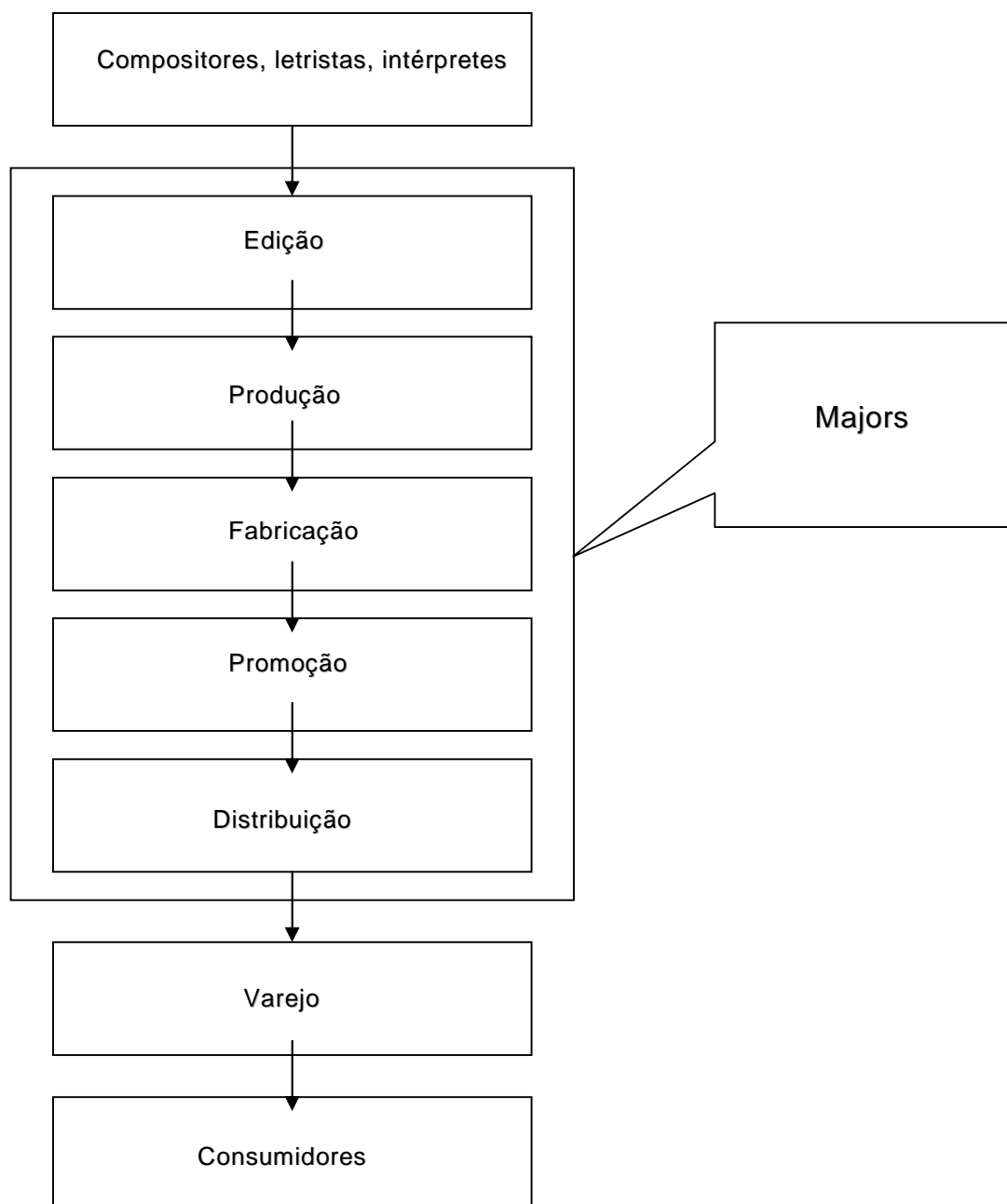
Sempre em termos de valor financeiro, as vendas numéricas de *ringtones* e de *ringback tunes* caíram 29,8% e 17,7% respectivamente.

Mas as vendas numéricas de faixas *singles* para telefone celular aumentaram, em relação ao primeiro trimestre de 2006, 13% em unidades e 157,2% em valor financeiro! (SNEP: Le marché de la musique enregistrée – 1er trimestre 2007, 2007)

Esse aumento é devido a uma melhor penetração no mercado da tecnologia 3G. Ainda não compensa as perdas das vendas físicas e das vendas numéricas de *ringtones* para celular. Mas nos traz excelentes expectativas de crescimento. (SNEP: Le marché de la musique enregistrée – 1er trimestre 2007, 2007). Nos mercados asiáticos tais como o Japão e a Coreia do Sul onde a taxa de penetração da tecnologia 3G é a maior no mundo (53% e 35% das assinaturas de telefonia móvel) e onde existe uma grande variedade de conteúdo digital, as vendas de arquivos musicais digitais ultrapassaram as vendas de produtos físicos. 57% das vendas de música na Coreia do Sul são vendas de arquivos digitais.

Então é natural pensar que quando a penetração da tecnologia 3G ser maior e o conteúdo digital ser melhor, as vendas digitais representaram uma fatia ainda mais importante na França. (IFPI: 07 Digital Music Report, 2007)

2.1.2 A CADEIA DE VALOR ANTIGA



(Fonte: Idate 2001)

Figura 2: a cadeia de valor antiga

As majors exercem um controle sobre a totalidade da cadeia de valor da indústria fonográfica.

A atividade de edição consiste em administrar as carreiras dos artistas e os direitos autorais dos compositores e letristas.

A atividade de produção consiste na gestão financeira do processo de gravação dos discos e da realização de vídeos.

A atividade de distribuição contribui por ser a maior parte do preço final de um CD. Consiste na embalagem do produto final e no transporte entre o ponto de fabricação e o distribuidor ou o varejista. A distância entre o ponto de fabricação e o distribuidor e as exigências de prazo de entrega explicam os custos elevados da distribuição.

Vamos analisar agora as forças que estão mudando o equilíbrio da cadeia de valor.

2.1.3 O MODELO COMPETITIVO ATUAL: UMA ANÁLISE COM O MODELO DE PORTER

O modelo de Porter a ser aplicado consiste na análise do setor fonográfico em 2007. Hoje, a indústria fonográfica está ainda constituída pelo oligopolio das majors (Universal Music Group, Sony BMG Entertainment, EMI, Warner Music) e pelos numerosos selos independentes. No entanto, este oligopolio enfraqueceu e perdeu a exclusividade de algumas das suas atividades. De fato, as majors e os selos independentes sofrem muito a concorrência nas atividades de distribuição e de promoção dos artistas. A nossa análise focará principalmente nessas duas atividades. Alguns aspectos da análise trataram das novas formas de edição e produção. As iniciativas nessas duas áreas ainda são marginais e é difícil, no período da redação da dissertação, afirmar se constituirão ameaças importantes num futuro próximo. No entanto, essas iniciativas constituem elementos importantes da análise para ilustrar, mais tarde no desenvolvimento, as possíveis direções para tirar a indústria fonográfica da crise.

- AMEAÇA DOS NOVOS ENTRANTES:

Quem são os novos entrantes?

➤ *Sites de vendas on-line de música digital:*

iTunes music store, megastore.uol.com.br (Brasil), sonora.terra.com.br (Brasil), musicme.com, virginmega.fr, airtist.com (Franca)...

Mais de 500 serviços de música on-line são disponíveis em mais de 40 países!

➤ *Programas de peer-to-peer:*

- Em 1999

Napster

- Em 2007

Kazaa, BitTorrent, eMule, LimeWire, WinMx, Shareaza...

➤ *Grandes grupos multimídia:*

- Em 1999

Microsoft, IBM, Sony, Liquid Audio, Intertrust, Audiosoft, Reciprocal, Diamond Multimedia, GoodNoise, mp3.com, MusicMatch, Xing Technology...

- Em 2007

Apple, Microsoft, Google

➤ *Operadoras de telefonia:*

3 (Inglaterra), SFR (França), Oi (Brasil), MelOn (Coreia do Sul), Cingular (Estados Unidos)...

➤ *Novos selos:*

Hear Music (Selo criado pela rede de cafés americana Starbucks e distribuindo o último CD do Paul McCartney)

➤ *Redes sociais on-line:*

YouTube, MySpace, Orkut (Brasil e Índia), Facebook, TousEnLive.com, SecondLife.com, QQ (China), Mixi (Japão),...

➤ *Fabricantes de telefones celulares:*

Nokia, Sony Ericsson, Motorola

➤ *Sites de financiamento da produção de um disco pelos fãs:*

Artistshare, SellABand

As barreiras de entrada no mercado fonográfico

➤ *Economias de escala*

Os novos entrantes concorrem com os atores existentes principalmente nas áreas de promoção e de distribuição de música. É reduzido o número de entrantes que concorrem com a atividade de produção das *majors* e das *indies*. ArtistShare.com e SellABand.com são duas iniciativas inovadoras nesta atividade, mas ainda são marginais. Esses sites acharam uma alternativa à desvantagem em custos: é o consumidor que financia os artistas dos quais gosta.

No entanto, se entrantes tais como as operadoras de telefonia, os fabricantes de telefones celulares ou os grandes grupos multimídias resolvessem produzir artistas num futuro próximo, não encontrariam desvantagens em custos de produção. De fato, são organizações financeiras bem estabelecidas e dispõem de novos canais de distribuição e da tecnologia dos novos aparelhos de leitura.

➤ *A diferenciação do produto*

Embora se trate ainda de faixas e vídeos musicais, o produto oferecido pelos novos entrantes difere bastante do produto das *majors* e das *indies* porque utiliza outros canais de distribuição e de comunicação e, às vezes, outro formato.

As *majors* não são líderes nos mercados dos sites de venda on-line de produtos musicais físicos e digitais. Desenvolvem ainda pouco o conceito de plataforma musical para baixar arquivos sob formato mp3 e pararam de desenvolver novos tipos de comercialização da música sob formato físico.

De fato, no caso da criação do selo da rede Starbucks, o produto é o mesmo. No entanto é distribuído num tipo novo de loja de varejo: os cafés Starbucks. A idéia é juntar a experiência antiga de compra do CD à experiência de sentar-se, relaxar e saborear um café.

Os grandes grupos multimídia, as operadoras de telefonia e os fabricantes de aparelhos celulares começam a ocupar os nichos deixados vazios pelas *majors* após a criação dos novos formatos de leitura. Podemos citar a Apple que criou a famosa plataforma musical iTunes, a operadora francesa SFR que está se tornando um grande distribuidor de música digital para telefone celular graças a tecnologia 3G e o fabricante finlandês Nokia que anunciou a sua intenção de criar a própria plataforma de música nos próximos cinco anos.

Até os canais de comunicação e de promoção mudaram após a criação dos novos formatos de leitura. As novas mídias tais como YouTube ou MySpace se revelaram muito eficazes para promover artistas. Foi o caso da vocalista britânica Lily Allen que se tornou famosíssima após o sucesso encontrado graças a sua página MySpace. Estas novas mídias permitem um acesso rápido a uma enorme quantidade de conteúdo. O consumidor pode escolher o que ele quer ver. Além disso, estas novas mídias são uma alternativa muito barata em relação às campanhas de marketing tradicionais das editoras e gravadoras.

Enfim, a produção também foge do caminho tradicional das *majors* e das *indies*. Agora, o consumidor pode decidir quem ele quer ouvir: sites tais como ArtistShare e SellABand dão a possibilidade ao consumidor de produzir os seus artistas preferidos.

Em termos gerais, o produto oferecido pelos novos entrantes é diferente porque deixa mais espaço ao consumidor para a interatividade com os artistas.

➤ *A necessidade de capital inicial*

A maioria dos novos entrantes surgiu com a vulgarização do acesso a Internet. É o caso dos sites de vendas on-line de produtos musicais físicos e digitais, das redes P2P, das redes sociais on-line e dos sites de produção de artistas. Criar uma empresa virtual se tornou muito mais barato do que criar uma empresa real por causa da desmaterialização da empresa virtual. Dessa forma, em 1999, o primeiro software de P2P, Napster, foi criado por um estudante americano que tinha como único recurso o próprio computador e um acesso a Internet.

No caso das grandes empresas multimídia, das operadoras de telefonia, dos fabricantes de celulares e dos novos tipos de selo, foi também fácil entrar no mercado da indústria fonográfica. Pois, são empresas com muitos recursos financeiros. Esses recursos vêm do sucesso que esses novos entrantes obtiveram com o seu *core business*.

➤ *As desvantagens de custos independentes*

Os novos entrantes não conhecem grandes desvantagens de custos independentes. Pois os concorrentes existentes apresentam poucas vantagens relevantes apesar de beneficiar dos efeitos da curva de aprendizado nas atividades de produção, promoção e distribuição do setor fonográfico.

De fato, a Internet facilitou a execução de cada uma destas atividades: deixa mais espaço ao consumidor e desenvolve uma relação mais direta entre ele e o artista. A Internet até permite ao consumidor interferir com maior facilidade na realização destas atividades básicas.

Além disso, as *majors* e as *indies* não são pioneiras na exploração das possibilidades ofertas pelos formatos de leitura desmaterializados tais como o mp3.

➤ *O acesso aos canais de distribuição*

As *majors* exercem um alto controle sobre os canais de distribuição tradicionais. Então, pode ficar difícil para os novos entrantes estabelecer-se. No entanto, vimos que os entrantes aproveitaram bastante o desenvolvimento da Internet. A Internet reduz os custos de promoção e também os custos de distribuição.

Com a desmaterialização da música e o sucesso dos formatos de leitura digitais, se tornou fácil e barato distribuir. Dessa forma, por exemplo, grandes grupos multimídia que não tinham canais de distribuição próprios aproveitaram a oportunidade para entrar no mercado fonográfico e criaram plataformas musicais. Foi o caso da Apple com a plataforma iTunes que, no mês de junho de 2007, passou a ser o terceiro maior varejista de musica nos Estados Unidos. Outro exemplo pode ser o do fabricante de telefones celulares Nokia cujo objetivo é desenvolver a própria plataforma musical nos próximos cinco anos.

Para outros entrantes, inteiramente novos, os canais de distribuição não foram uma barreira: foi o caso das plataformas musicais independentes tais como MusicMe.com ou das redes sociais on-line tais como MySpace.com.

Enfim, o formato digital permitiu a outros grupos bem estabelecidos, novos no setor fonográfico, utilizarem os próprios canais de distribuição para diversificar a oferta. É o caso das operadoras de telefonia que não oferecem somente serviços de comunicação, mas também música. É o caso também da rede de cafés Starbucks.

➤ *As políticas governamentais*

Encontramos as iniciativas governamentais mais relevantes na jurisprudência dos Estados Unidos e também na de alguns países da União Europeia.

3 de julho de 1985: a lei Lang na França instaura um sistema de remuneração para a cópia privada.

1992: *Áudio Home Recording Act* nos Estados Unidos. Autoriza a cópia de arquivos áudios para o uso privado.

1997: *Net Act* nos Estados Unidos. Estende o copyright a música digital. É proibido copiar arquivos musicais digitais, até para o uso privado.

1998: *Digital Millennium Copyright Act (DMCA)* nos Estados Unidos. Fornece uma proteção dos direitos autorais adaptada aos conteúdos digitais.

Online Copyright Infringement Liability Limitation Act (OCILLA) nos Estados Unidos. É um capítulo da lei DMCA. Visa responsabilizar os provedores de acesso à Internet na proteção do copyright do conteúdo digital.

O projeto DAVDSI é o equivalente francês do projeto DMCA americano. Foi adotado em julho de 2006.

As iniciativas governamentais tinham como objetivo principal reduzir a pirataria. No entanto, as leis são tão severas que puniram também umas inovações legais de difusão da música. Foi o caso da rádio americana Pandora que transmitia música pela Internet. A lei americana Internet Radio Equality Act triplicou as taxas que as web-rádios têm que pagar para existir.

▪ A COMPETIÇÃO ENTRE OS RIVAIS EXISTENTES:

Quem são os atores existentes?

➤ *As majors*

As *majors* são os quatro maiores grupos da indústria fonográfica: Universal Music, Sony BMG, EMI e Warner Music.

Em 1999, as *majors* possuem 85% do mercado global de música registrada.

As suas atividades podem ser divididas em cinco eixos principais: a edição (aquisição de direitos autorais), a produção, a fabricação, a promoção e enfim a distribuição.

➤ *Os “indies”*

Os *indies* são selos independentes, ou seja, não pertencem a nenhum dos quatro maiores grupos da indústria fonográfica.

Uma competição intensa?

➤ *O crescimento da indústria fonográfica*

Em termos mundiais, as vendas totais da música gravada (formato físico e formato digital) estão caindo.

As vendas de música digital ainda não são suficientes para compensar a queda das vendas físicas.

Em 2005, estimou-se a 3% a diminuição das vendas totais.

Em termos de valores financeiros, as vendas caíram 6,7% e, em termos de unidades caíram 8%. (Publicação Anual do Mercado Fonográfico ABPD 2005, 2006)

➤ *O número de competidores e a divisão do poder*

O poder está nas mãos das quatro *majors*. Existem inúmeros selos independentes, mas nenhum deles pode competir com as *majors*.

Costumamos citar as *majors* em função das receitas de cada uma na ordem seguinte: Universal, Sony-BMG, EMI e Warner Music.

A organização de cada major é igual. Cada uma produz um número similar de “estrelas”.
(Rivkin, Meier, 2005)

➤ *A diferenciação do produto*

Entre as majors, o produto não varia muito. A diferenciação do produto é mais notável quando comparamos os selos independentes e as majors. De fato, os selos independentes focam mais em novos talentos e contribuem muito mais à diversidade da cena musical mundial. Ao contrário, as majors privilegiam a promoção dos álbuns das “estrelas”, gerando, dessa forma, muito mais lucro e com mais rapidez.

➤ *Os custos fixos*

Os custos fixos de produção de CDs não são altos. Na Europa, o preço de fabricação de CDs de música gravada varia entre 0,24 euros (0,62 reais) e 1,59 euros (4,1 reais) por unidade graças à técnica de prensagem.

Os CDs também não são produtos perecíveis.

Então, não existe uma forte tentação entre os rivais existentes para diminuir os preços.

➤ *O aumento de capacidade*

Na indústria fonográfica, o aumento de capacidade se traduz pela produção de um número maior de artistas estrelas. Implica gastos maiores em promoção. No entanto, lançar uma campanha de promoção através das mídias tradicionais é muito caro. Apesar disso, os concorrentes existentes ainda privilegiam este tipo de campanha e demoram em adaptar as suas campanhas às novas mídias tais como as redes sociais on-line.

➤ *As divergências de estratégia entre os rivais*

As estratégias entre os rivais são bastante homogêneas. Nenhum dos rivais, tanto do lado das *majors* quanto do lado das *indies*, adotou o formato mp3 logo após a sua criação. Preferiram seguir com o mesmo tipo de estratégia, competir da mesma maneira e conservar um papel passivo.

▪ O PODER DE BARGANHA DOS CONSUMIDORES:

Quem são os consumidores?

➤ *Os varejistas*

Os varejistas podem ser pequenas lojas independentes de varejo ou lojas maiores pertencendo a redes de varejo. As pequenas lojas independentes tendem a desaparecer. Representam o alvo dos selos independentes.

As lojas maiores de rede de varejo desenvolveram sites para dar a possibilidade ao consumidor de comprar também on-line. É comum ouvir dizer que a oferta desse tipo de loja é homogênea e composta por muito mais artistas das *majors*.

➤ *As empresas virtuais*

São sites de vendas on-line de produtos físicos ou digitais.

Há sites de vendas on-line de produtos físicos que dependem de rede de varejo (Fnac, Virgin Mega Store,...) e outros que são independentes (Amazon.com, AllMusic.com,...).

Os sites de vendas on-line de arquivos musicais digitais seguem o mesmo padrão.

➤ *Os consumidores finais*

Os consumidores finais consomem música de várias maneiras.

Podem comprar produtos físicos nas lojas de varejos ou pela Internet, através dos sites das empresas virtuais ou diretamente no site das editoras e gravadoras.

Compram arquivos musicais nas plataformas legais ou baixam de forma ilegal e de graça através das redes P2P.

Hoje, podem comprar também através do telefone celular graças à tecnologia 3G.

Os consumidores são poderosos?

➤ *O grau de concentração dos clientes*

As comunidades de consumidores finais são bastante poderosas. Hoje, existem inúmeros sites sobre as últimas tecnologias informáticas e musicais. Alguns desses sites têm comunidades largas de consumidores que trocam entre si informações sobre estas tecnologias. A quantidade e a qualidade da informação em circulação dentro das comunidades são elevadas e a maioria das vezes bem mais eficazes do que os serviços de atendimento ao cliente das empresas.

No entanto, estas comunidades podem se tornar uma verdadeira ameaça quando se trata de defender os direitos dos consumidores. Assim, associações francesas de defesa dos consumidores processaram as editoras e gravadoras após o lançamento de CDs protegidos contra a cópia: o sistema de proteção proibia também a leitura da música em qualquer leitor.

➤ *Uma parcela importante dos custos dos clientes?*

No caso das lojas de varejo, a compra dos CDs representa uma parcela mais importante para os varejistas independentes do que para as lojas de rede de varejo. Pois, as lojas independentes costumam vender só CDs enquanto as lojas de rede de varejo variam a oferta e propõem também livros, filmes, etc...

O padrão é o mesmo para as empresas virtuais de varejo.

No caso dos consumidores particulares, a compra de música não representa uma parcela importante do orçamento global, no entanto, pode representar uma parcela importante na parte do orçamento reservada ao lazer (CDs, DVDs musicais, ingressos para shows,...).

Contudo, nos dias atuais, com a possibilidade de fazer downloads sem pagar por isso, que seja de forma legal ou ilegal, o consumidor se tornou mais exigente com os atores existentes.

➤ *A diferenciação dos produtos comprados*

Até a aparição dos primeiros sinais da crise, as *majors* e as *indies* se preocupavam pouco com a diferenciação dos produtos oferecidos. Só o conteúdo musical variava.

Até hoje a oferta ainda varia pouco. No entanto, a crise despertou a preocupação de variação da oferta. Por exemplo, EMI lançou o último álbum da banda francesa Phoenix sob formato *digitbook*: é um livro com fotos de cada membro do grupo e na última página um código que permite baixar de graça na plataforma iTunes o álbum mais uma faixa especial.

Esse tipo de iniciativa é ainda marginal.

Não se pode afirmar que as editoras e gravadoras oferecem uma larga quantidade de produtos diferenciados.

➤ Sensibilidade ao preço dos produtos

Com o desenvolvimento e a vulgarização do uso das redes de P2P e dos sites de vendas on-line, os consumidores finais percebem a possibilidade de diminuir os custos de promoção e distribuição dos produtos e exigem um preço da música cada vez mais barato.

➤ *Custo de mudança de fornecedores*

A oferta é bem repartida entre as *majors* e as *indies*. O catálogo de CDs de música gravada é extremamente variado. Desta forma, não adianta um varejista escolher vender os produtos de uma editora específica. De fato, os consumidores não compram música em função da notoriedade da editora. Então para agradar a maioria dos consumidores, um varejista tem que propor um catálogo tão variado quanto a oferta das editoras e gravadoras. Por isso, o custo de mudança dos fornecedores não é um aspecto relevante na questão do poder dos compradores

▪ A AMEAÇA DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS:

Quais são os produtos substitutos?

➤ *Os novos formatos de música*

Estes novos formatos são formatos desmaterializados de música digital: MP3, AAC, WMA.

➤ *As outras formas de lazer*

Embora estejam caindo as vendas físicas de produtos musicais, as vendas de ingressos para shows musicais não param de crescer desde mais de 10 anos (Musique et numérique: la carte de l'innovation. FING, 2007)

Uma ameaça poderosa?

➤ *O preço dos produtos substitutos*

Comprar e baixar pela Internet uma faixa *single* ou o álbum completo de um artista sob formato digital é bem mais barato do que comprar o produto físico.

O preço de uma faixa *single* é geralmente de 0,99 dólares ou 0,99 euros. No Brasil, o preço varia entre 1,99 e 2,49 reais.

No entanto, há uma alternativa ainda mais barata: existem alguns sites que propõem música de graça! Podemos dar o exemplo do site *Jamendo*: os artistas colocam à disposição dos consumidores a sua música sob licença *Creative Commons*.

Um estudo realizado nos Estados Unidos pela Pollstar (empresa especializada na indústria dos shows musicais) mostra que as vendas de bilhetes para os maiores shows musicais crescem apesar do preço médio de um bilhete ter aumentado nos últimos anos. O preço médio hoje nos Estados Unidos é de 61 dólares.

Entretanto, o crescimento das vendas de ingressos para shows musicais não foi simultâneo ao desenvolvimento de *downloads* de arquivos. Começou antes da vulgarização do formato mp3... (Musique et numérique: la carte de l'innovation. Paris: FING, 2007)

➤ *A qualidade e as capacidades dos produtos substitutos*

O sucesso do formato mp3 é a causa do desenvolvimento crescente da cópia e da troca de arquivos musicais. Agora é possível baixar arquivos musicais a partir de redes P2P ou de plataformas musicais legais. Podemos também mandar arquivos por e-mail ou através de software do tipo “messenger”.

A qualidade não é alterada com o formato mp3. Embora alguns sons não sejam mais presentes na versão mp3 de uma faixa musical, a qualidade fica a mesma porque esses sons não podem ser percebidos pelo ouvido humano.

Além de ser a melhor experiência em termos de qualidade da música, os shows musicais têm um sucesso crescente porque são nos dias atuais a melhor relação direta que o fã pode ter com o artista. (Musica Chappa Quente, 2007)

➤ *Os switching costs*

Para ler arquivos mp3, precisamos de um leitor adaptado. Em junho de 2007, no site da loja Fnac na França, os preços dos leitores mp3 variam entre 24,99 euros e 758,35 euros. No mesmo período, no site da Fnac no Brasil, os preços dos leitores mp3 variam entre 119 reais (45,60 euros) e 1799 reais (690 euros).

Então, podemos afirmar que há vários modelos de leitores mp3 adaptados a diferentes orçamentos.

É fácil hoje comprar esse tipo de aparelho.

Um estudo francês mostra que, no primeiro trimestre de 2007, 56,3% das casas são equipadas com computadores (mais 12% em relação ao primeiro trimestre de 2006). (Fonte: Médiamétrie)

No mundo inteiro, a taxa de equipamento cresce. É uma consequência da vulgarização do acesso a Internet.

Os preços dos equipamentos e da assinatura aos provedores de acesso à Internet também diminuem. A qualidade e a rapidez dos serviços não param de melhorar.

Então, equipar-se, hoje, para consumir música sob formato digital se tornou acessível.

■ O PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES:

Quem são os fornecedores?

➤ *Os compositores e os letristas*

➤ *Os intérpretes*

Um grupo poderoso?

➤ *A existência de produtos substitutos*

Hoje, se tornou possível compor música sem os compositores e os letristas. De fato, a música eletrônica usa sons pre-registrados em computadores e *samples*.

➤ *A relevância do produto do fornecedor para a indústria fonográfica*

A criação musical é a chave do sucesso para as editoras e gravadoras que querem produzir artistas. Não adianta lançar um intérprete talentoso se as composições musicais forem ruins e as letras pouco inteligentes. Na maioria dos casos, é um fracasso.

➤ *A diferenciação do produto dos fornecedores*

Há uma multidão de estilos musicais e novos estilos continuam sendo criados. Desta forma, os produtos dos compositores e dos letristas são tão variados quanto há estilos musicais diferentes.

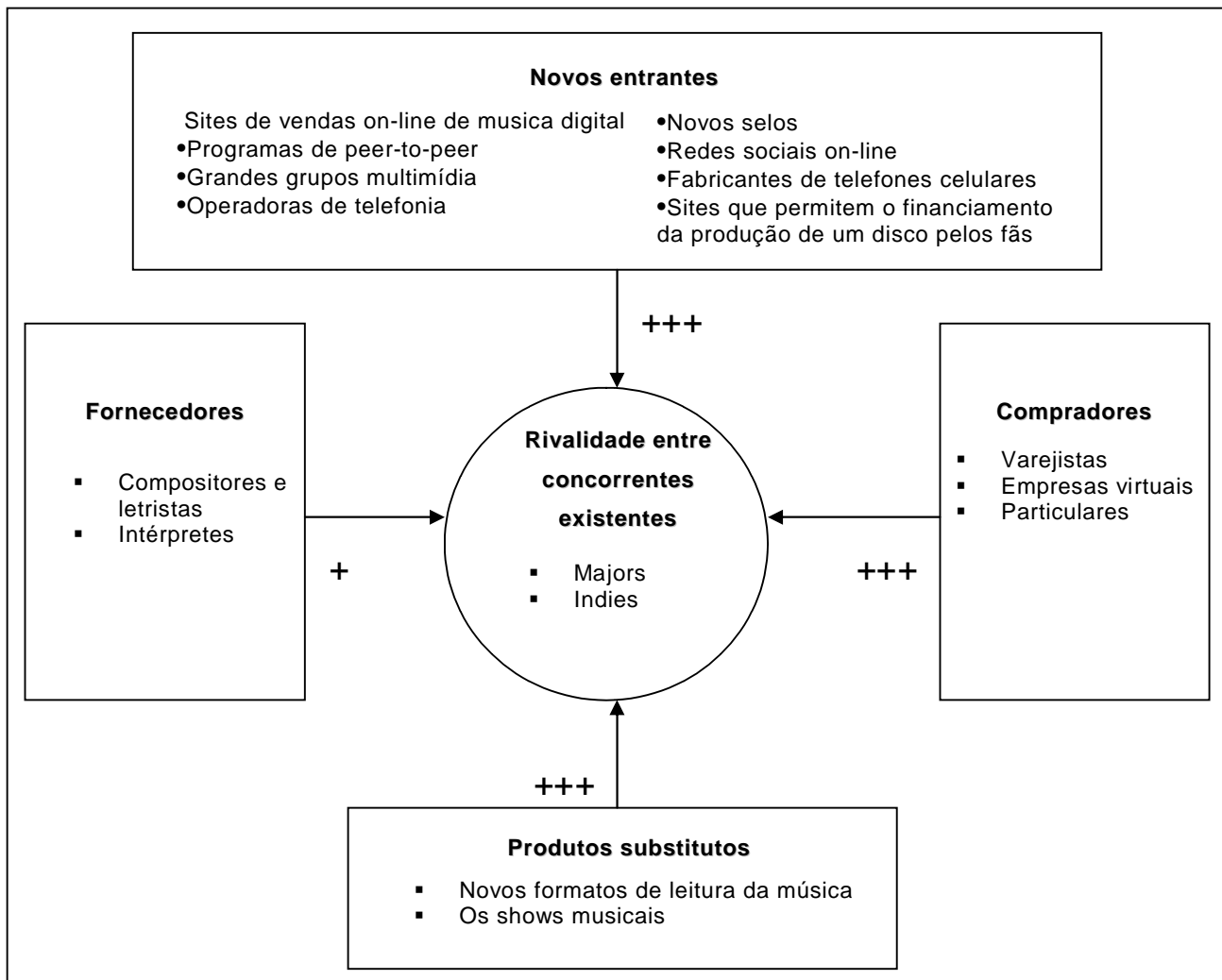


Figura 3: o modelo das cinco força competitivas adaptado à industria fonográfica

A figura resume a força das tensões competitivas dentro da indústria fonográfica.

O setor fonográfico é extremamente competitivo. As tensões surgem principalmente da ameaça dos novos entrantes, do poder de barganha dos consumidores e do poder de substituição de novos produtos.

Os concorrentes existentes não consideraram suficientemente as possibilidades de crescimento com o desenvolvimento dos produtos substitutos. Dessa forma, perderam a liderança exclusiva de todas as atividades do mercado fonográfico e facilitaram a entrada de novos atores. Assim, as formas de consumo da música se multiplicaram e facilitaram o aumento do poder de barganha dos compradores.

2.2 CAMINHO ATÉ UMA “NOVA” INDÚSTRIA

2.2.1 OS MECANISMOS DA CRISE

Tudo começou em 1987 com a criação de uma inovação poderosa, o formato áudio mp2, cujo objetivo era o desenvolvimento das transmissões de arquivos áudios para as rádios e as televisões. O formato mp2, chamado também Musicam Technology, foi elaborado por um grupo de cientistas alemães.

Nove meses mais tarde a inovação foi melhorada e nasceu o famoso formato mp3.

Em 1993, dois estudantes americanos utilizaram a tecnologia mp2 para criar o primeiro site de música on-line: Internet Underground Music Association (IUMA). Queriam que bandas desconhecidas tivessem a oportunidade de difundir as suas criações musicais.

A criação de IUMA foi considerada como uma iniciativa marginal. Pois, a IUMA não foi criada para responder às demandas de um mercado existente. Foi criada porque dois estudantes tinham vontade de lançar e testar no mercado uma idéia nova. Estes dois estudantes poderiam ser considerados empreendedores inovadores segundo a teoria da destruição criadora. (Schumpeter, 1911)

A IUMA teve um pequeno sucesso logo após o seu lançamento. De fato, esse sucesso não foi enorme porque inovações radicais nem sempre têm um mercado apropriado. Quando as inovações radicais são lançadas, tem que criar um mercado para depois poder atender paulatinamente as exigências de consumidores emergentes. (Bower, Christensen, 1995)

Na década de 90, o formato mp3 se tornou popular.

Em 1998 foi criado o primeiro site de música on-line usando o formato mp3: mp3.com. A estratégia deste site marcou uma ruptura com o modelo econômico existente. mp3.com deu a oportunidade a qualquer artista de distribuir sua música on-line.

Em 1999, um estudante americano, Shawn Fenning, aproveitou a criação do lançamento do formato mp3 para criar a primeira rede de troca de arquivos digitais: Napster.

Com os sucessos de mp3.com e de Napster, o mercado emergente criado por IUMA se tornou uma verdadeira ameaça para as *majors* e os selos independentes.

No entanto, em 1997, os cientistas tinham oferecido às *majors* e aos selos independentes a possibilidade de apropriar-se do formato mp3.

Foi muito provavelmente por causa da sua arrogância, da sua visão a curto prazo e de perspectivas de lucro pouco atraentes a curto prazo que o grupo das *majors* e das *indies* rejeitou o mp3.

Pois o formato mp3 representava um conjunto de valores que ia mudar profundamente os hábitos dos consumidores acostumados ao uso do CD. (Bower, Christensen, 1995)

O formato mp3 ia dar uma maior liberdade de movimento ao consumidor (escutar música a qualquer hora em qualquer lugar) e ia lhe dar também a possibilidade de armazenar muito mais conteúdo em um pequeno aparelho. Entretanto, o consumidor ia ter que equipar-se com as novas tecnologias associadas (computador, acesso à Internet) e acostumar-se a utilizá-las. O lançamento do CD tinha precisado a troca do parque ja instalado. No entanto, o CD não tinha revolucionado as fomas de promoção e de distribuição. Por isso podemos qualificar o CD de inovação incremental tais como o vinil e a fita na historia do setor fonografico. Além de ter necessitado a troca do parque, os formatos de leitura desmaterializados revolucionaram as atividades de promoção, de distribuição, até de produção....

Além disso, as editoras e gravadoras ficaram cegas frente ao potencial do formato mp3 porque uma inovação radical atende mercados de nicho. As editoras e gravadoras ficaram demais preocupadas com o atendimento das expectativas dos consumidores do mercado estabelecido. Não pensaram que estes consumidores poderiam querer usar a inovação num futuro próximo.

Enfim, inovações radicais trazem pouco lucro a curto prazo. Contudo, os acionistas de uma empresa pedem sempre resultados rápidos e apóiam com maior dificuldade as estratégias a longo prazo. Os administradores têm que cumprir as exigências a curto prazo e fazer escolhas às vezes erradas. (J. L. Bower & C. M. Christensen, 1995)

Assim, as editoras e gravadoras esperaram o novo mercado crescer. Finalmente, quando resolveram entrar, era tarde demais, não detinham mais a exclusividade que detinham no modelo econômico baseado na produção e na comercialização de CDs.

Segundo os ensinamentos do economista Schumpeter, podemos pensar que estamos assistindo ao processo de destruição criadora. Pois este período de crise do modelo econômico da indústria fonográfica pode ser o período de crise de um ciclo longo de crescimento que começou com a comercialização no início da década de 50 da tecnologia dos discos de vinil 33 e 45 rotações.

Agora falta apostar sobre as possibilidades de modelos econômicos do próximo ciclo longo de crescimento...

2.2.2 A CADEIA DE VALOR NOVA

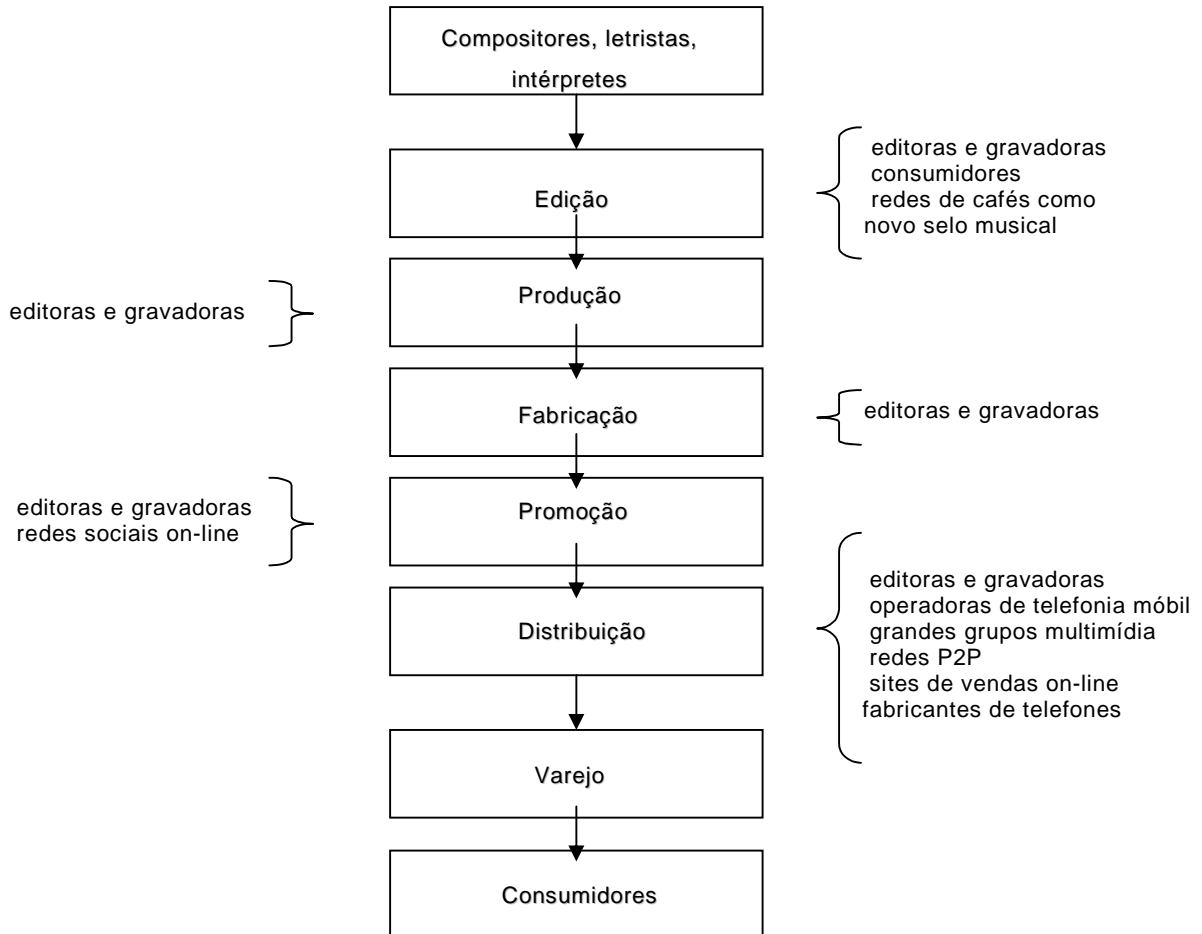


Figura 4: a nova cadeia de valor

As editoras e gravadoras não têm mais o monopólio da totalidade das atividades da cadeia de valor da indústria fonográfica. Ainda exercem cada uma destas atividades, mas os novos entrantes participam também da edição, da promoção e da distribuição das faixas musicais.

➤ A promoção

O desenvolvimento das redes sociais on-line acabou com as campanhas tradicionais de promoção pesadas e extremamente caras.

O sucesso das redes sociais on-line dinamizou novamente a produção de vídeos musicais. Além disso, os consumidores podem assistir shows virtuais.

Em dezembro de 2006, a estrela britânica Damon Albarn e o seu novo projeto “The Good, the Bad and the Queen” transmitiram um show especial no site MySpace.com.

Outros artistas famosos tais como Suzanne Vega ou Duran Duran já se produziram na Internet através do site SecondLife.com. A rádio britânica Radio One transmitiu os shows do festival escocês de Dundee no site durante o verão 2005. Para aumentar o número de auditores, a rádio criou aparelhos de som virtuais para cada espectador do show virtual. Dessa forma, cada espectador saía do show com a rádio e podia escutá-lo de novo em qualquer lugar do mundo virtual, compartilhar a sua experiência com outras pessoas próximas dele e até “copiar” a rádio para quem tivesse gostado do show.

Desse jeito, Radio One conseguiu multiplicar a audiência e distribuiu quase 6000 rádios virtuais!

O empreendedor carioca Roberto Medina, criador do festival de música *Rock in Rio*, confessou a intenção de criar um festival virtual. Pretende assim multiplicar a audiência atingindo vários expectadores ao mesmo tempo em qualquer lugar do planeta.

➤ A distribuição

É a atividade mais compartilhada entre os competidores existentes e os novos entrantes.

As operadoras de telefonia móvel, os fabricantes de telefones e os grandes grupos multimídias:

As operadoras de telefonia móvel se beneficiam de uma grande vantagem competitiva. Transmitem conteúdo através de aparelhos que os consumidores levam sempre com eles. Dessa forma, as operadoras têm a possibilidade de distribuir conteúdo quando o consumidor quiser e onde ele quiser.

A operadora de telefonia inglesa 3 realizou um estudo sobre as expectativas dos consumidores entre 16 e 24 anos. Para esses jovens consumidores, a música deve ser um produto de consumo imediato: 76% afirmaram querer comprar na hora uma música da qual gostam quando passa na rádio. Consideram o aparelho celular como uma loja de varejo sempre aberta e com uma larga oferta. Além disso, gostariam de baixar mais vídeos nos celulares: baixar arquivos áudios quase já passou de moda! Enfim, 85% acham melhor para o planeta baixar arquivos mp3 do que comprar CDs: diminuir a produção de CDs permitiria diminuir as emissões de carbono. (3 Music Report: Is mobile the future of the music industry?, 2007)

Hoje, o fabricante Sony Ericsson vende mais de um milhão de *Walkman phones* por mês!

No dia 29 de junho de 2007, Apple lançou o iPhone em parceria com a operadora americana Cingular.

O fabricante finlandês Nokia pretende lançar a própria plataforma musical nos próximos cinco anos.

Ao longo dos anos, e com o desenvolvimento da tecnologia 3G, a operadora de telefonia móvel francesa SFR conseguiu desenvolver o seu papel na criação de valor para a indústria fonográfica. Hoje, SFR é bem mais do que um simples distribuidor de conteúdo musical para celulares.

A marca lançou em agosto de 2005 o site SFRJeunesTalents.fr cujo objetivo é descobrir novos talentos culturais (música, cinema, fotografia, humor).

No caso dos novos talentos musicais, SFR pede aos novos artistas deixar 3 a 6 músicas sob formato mp3 e também um tom. O público pode ouvir em *streaming* as faixas através da Internet ou do celular. Logo depois o público pode votar.

A cada mês os 10 artistas quem obtiveram os maiores números de votos ganham o direito de ser distribuídos na plataforma musical de SFR, SFRMusic.fr. Esses artistas são remunerados proporcionalmente ao número de vendas.

Uma vez por ano um júri de profissionais da indústria da música elege os cinco maiores artistas para um show único.

No Brasil também a relação das operadoras de telefonia móvel com a indústria fonográfica é notável. Não assistimos operações comerciais parecidas com a da SFR por causa da ausência no mercado da tecnologia 3G. No entanto, operadoras como a Tim e a Oi criam parcerias inteligentes com os profissionais da música.

De fato, hoje no Brasil, as operadoras de telefonia móvel são os maiores patrocinadores de festivais musicais. Podemos citar os exemplos do Tim Festival ou do Oi - Noites Cariocas.

O produtor carioca Bruno Levinson (Festival Humaitá Pra Peixe) comentou a idéia de dar ao público a possibilidade de baixar no celular, em exclusividade, versões *live* das músicas que as bandas acabaram de tocar durante os shows.

No entanto é preciso moderar o impacto das operadoras de telefonia móvel e dos fabricantes de aparelhos na atividade de distribuição. Pois menos de 10% da população usa o telefone celular como único leitor mp3. Além disso, a tecnologia 3G está muito presente nos mercados asiáticos: na Coreia do Sul, 88% dos consumidores têm acesso a esta tecnologia através do seu telefone celular. As porcentagens na França e nos Estados Unidos não ultrapassam 8%... E nos países de América Latina como o Brasil, a tecnologia ainda não existe. (Fonte: IFPI Digital Music Report 2007)

Os sites de vendas on-line, as plataformas musicais e as redes P2P:

Os sites de venda on-line de música e as redes P2P não são limitados pela falta de espaço físico de armazenamento e podem oferecer dessa forma uma maior variedade de produtos.

O jornalista Chris Andersen criou a teoria da Cauda Longa (the Long Tail). Explica que nas empresas virtuais de distribuição, a distribuição conjunta de todos os produtos musicais considerados inviáveis nas lojas reais de varejo pode chegar a gerar lucro.

De fato, para varejistas virtuais tais como Amazon, com, Fnac.com, ... existe a possibilidade de disponibilizar uma oferta maior de produtos ao consumidor. Isso não é possível no mundo real por causa da limitação de espaço físico nas lojas. A falta de espaço físico explica que os produtos musicais considerados inviáveis ao nível da distribuição física desaparecem das lojas. Entretanto, no caso de uma distribuição digital, é possível disponibilizar esses mesmos produtos.

Potencialmente, se formos adicionar a soma das vendas em valores de todos os produtos que vendem poucas unidades, é provável que esta soma ultrapasse a soma das vendas dos bestsellers. Pois os bestsellers vendem em grande quantidade, mas muito poucos produtos podem ser qualificados de bestsellers em relação ao número de produtos com pouca demanda.

➤ A edição

A rede de cafés americana Starbucks lançou o seu selo em março de 2007: Hear Music.

A idéia consiste em produzir artistas e em distribuir os álbuns nos 13 000 cafés da marca no mundo inteiro.

Traduz a possibilidade de criar novos canais de distribuição e também novas formas de consumo.

A rede Starbucks já distribuía um CD do artista Ray Charles, *Genius Loves Company*. Foram vendidas mais de 5,5 milhões de unidades através dos cafés da rede.

Numa entrevista à revista brasileira *Época*, Tim Wu, professor de Direito da Universidade Columbia em Nova York e autor do livro *Who controls the Internet? Illusions of a borderless World*, afirma que não há futuro para lojas de CDs. Compara o caso dos varejistas de discos com o das agências de viagem. Cada vez mais as pessoas preferem comprar viagens via Internet.

O exemplo da Starbucks vem ilustrar o contrário. Mostra que ainda há um futuro para as lojas de discos caso as mesmas associem a escuta do disco com uma outra experiência.

No Brasil, no Rio de Janeiro, algumas livrarias já entenderam essa idéia. Podemos citar a rede da “Livraria Argumento” ou “Livraria da Travessa”. Lá, os clientes podem sentar no restaurante dentro da livraria e, ao mesmo tempo, ouvir a música que está tocando.

Bruno Levinson, produtor carioca do festival *Humaitá Pra Peixe*, explicou numa entrevista que o consumidor atual não quer mais perder tempo em ir até uma loja de CDs, comprar o álbum que quer e voltar pra casa para ficar escutando a música deitado no sofá.

O consumidor também adotou um papel ativo na cadeia de valor da indústria fonográfica.

De simples comprador do produto final, passou a ser também editor e produtor dos artistas dos quais mais gosta! É reduzido hoje o número de sites que oferece essa possibilidade ao consumidor. Os mais populares são Artistshare.com e SellABand.com. Dão a possibilidade ao consumidor de financiar a produção do próximo álbum do seu artista favorito.

O maior exemplo de sucesso dessa nova forma de edição musical é a cantora de jazz Maria Schneider. Recebeu um Grammy Awards para um álbum inteiramente produzido pelos fãs no site ArtistShare!

O site Reshape-Music.com é uma iniciativa francesa recente que deixa ao consumidor a escolha do preço da música. Os consumidores sabem que 50% das vendas efetuadas através do site vão diretamente ao artista. Pagando mais do que o preço fixo para uma faixa ou um álbum, os consumidores escolhem retribuir mais o artista pelo prazer da experiência musical que lhes deu...

3 CAMINHOS DE SAÍDA DA CRISE

3.1 A INTEGRAÇÃO CRESCENTE DO CONSUMIDOR NA CADEIA DE VALOR

3.1.1 As motivações dos consumidores que baixam arquivos nas redes P2P: a experiência musical

Em 2005, um estudo francês apoiado pelo ministério da cultura sobre o download de arquivos nas redes P2P mostra quais são as motivações maiores dos consumidores nesse tipo de prática. (Nicolas, 2005)

Os motivos de exploração, de oferta e de amostragem são os motivos principais e são citados antes dos motivos financeiros.

De fato, os consumidores baixam arquivos culturais para descobrir novos estilos musicais, novos artistas e novas faixas: é o caso de mais de 60% deles. De maneira geral, acham a oferta bem mais diversificada nas redes P2P do que nas lojas tradicionais ou nas plataformas musicais. Enfim, nessa prática gostam de ter a possibilidade de experimentar pelo mínimo uma primeira vez um produto novo antes de pensar em comprá-lo.

O último motivo refere-se a uma prática chamada *streaming* na gíria da Internet. Consiste em baixar um arquivo digital temporariamente para poder escutá-lo. No caso do consumo de bens culturais, não existem critérios de avaliação melhores do que a experiência direta para saber se gostamos ou não de uma música ou de um filme por exemplo.... E para incentivar o ato de compra.

Antes da prática de *streaming* através das redes P2P tornar-se mais comum, existiam outras técnicas cujo objetivo era reduzir os esforços do consumidor na pesquisa de informações sobre o conteúdo do produto cultural. Podemos citar a propaganda, mas também, a possibilidade de escutar os CDs nas lojas de varejo, as críticas de jornalistas nas revistas especializadas e as certificações “CD ouro”, “CD platina” ou “CD diamante”. Todas essas técnicas eram sinais informativos ao consumidor. (Labarthe Piol, 2005)

O desenvolvimento das redes P2P permitiu a vulgarização da prática de *streaming*. Por outro lado, traduz o desejo dos consumidores de ter acesso a uma maior quantidade de conteúdo.

Novos atores entenderam este novo desafio que consiste em facilitar o acesso ao conteúdo por um preço barato.

No início da década de 2000, a plataforma MusicMatch.com deu a possibilidade de assinar um serviço de download ilimitado de faixas musicais.

Podemos citar também o exemplo mais recente da plataforma musical francesa MusicMe.com que propõe no mês de junho de 2007 a mesma possibilidade pagando o primeiro mês um euro por isso! Se o consumidor não renovar a assinatura no mês seguinte, ele perde todos os arquivos baixados.

O objetivo é valorizar o acesso ao conteúdo facilitando a experiência dos consumidores com os bens culturais.

Por outro lado, o preço proposto pela plataforma MusicMe.com cria uma ruptura com as políticas de marketing das *majors*. Acabou a época na qual um CD era lançado com muita propaganda e sem dar ao consumidor a possibilidade de conhecer o conteúdo do produto que ia comprar.

As conclusões do estudo francês são relevantes. Os *downloads* através das redes P2P tiveram um impacto negativo em termos de vendas de produtos culturais sob formato físico: os consumidores entrevistados afirmaram comprar, alugar ou pegar emprestados menos CDs ou DVDs musicais. No entanto, o efeito é contrário quando se trata de conteúdo não difundido através de suportes físicos: os consumidores afirmaram frequentar mais os cinemas e assistir shows musicais mais vezes. (Nicolas, 2005)

3.1.2 Os novos valores da indústria fonográfica

No meio da situação de crise, a edição musical consegue gerar lucros importantes.

Em termos mundiais, a edição musical representou um mercado de nove bilhões de dólares em 2005. Esse mercado não parou de crescer durante os últimos dez anos. (Philippe Astor, blog “Digital Jukebox”, blogs.zdnet.fr, 2006)

De fato, os recursos da edição musical vêm dos direitos de difusão (rádio, televisão, internet, lugares públicos,...), dos direitos de reprodução mecânica (em função da produção de cópias de CDs), dos direitos de sincronização (propagandas, filmes, programas televisivos) e de outras diversas explorações do catálogo (tons, merchandising,...).

Dessa forma, a queda das vendas de Cds é compensada pela exploração e o desenvolvimento dos outros tipos de recursos. Esta tendência traduz o papel da música no nosso cotidiano e, também, uma certa banalização da música.

Hoje se tornou comum ouvir falar que a gente não quer mais pagar pela música. No entanto, esta idéia é errada! Os consumidores não querem mais gastar um preço exagerado em um CD cujo conteúdo é decidido pelas editoras e gravadoras. E diversos fatores apontam na direção que estão prontos ainda para pagar por música em formato diferente.

É importante diferenciar a customização e a personalização de um produto. Um produto customizado é um produto básico ao qual a empresa agrega varias funções e, desta forma pré-define as experiências que o consumidor terá com esse novo produto. Um produto personalizado é um produto flexível, capaz de se adaptar aos desejos de experiência de cada consumidor. É claro que nos dias atuais este último tipo de produto deve ser privilegiado. (Prahalad, Ramaswamy, 2000)

Nos dias atuais, o consumidor procura mais uma boa experiência musical do que uma simples faixa *single* do seu artista preferido.

O número de vendas mundiais de ingressos para shows musicais ilustra esta tendência. Durante um show musical, a distância entre os artistas e os fãs é bem reduzida.

Reduzir a distância com o consumidor, integrar mais o consumidor no processo de criação de valor para um novo produto são duas idéias essenciais que os atores do modelo atual da indústria fonográfica devem desenvolver para achar um caminho para sair da crise. (Prahalad, Ramaswamy, 2000)

Uma solução não é somente a redução da distância entre os artistas e os fãs, mas também a personalização da relação. O merchandising já tinha esse papel.

No entanto, assistimos nos dias atuais a criação de novas formas de relação personalizada. Podemos dar o exemplo do artista de jazz Todd Coolman e o site ArtistShare.com. O artista ofereceu um presente único aos “fãs de ouro”, ou seja, os fãs que contribuem mais em termos financeiros a criação do último álbum dele através do site. O presente consistia em aulas particulares de violão com o artista!

Uma outra forma de relação personalizada poderia ser a disponibilização na Internet de várias versões únicas de uma mesma música. A banda britânica Prodigy propôs, em junho de 2004, 5000 versões únicas de uma faixa *single* do último álbum. Logo após a abertura do site, 300.000 pessoas se conectaram para comprar uma dessas faixas. Cada uma foi vendida ao preço de três euros (incluindo dois euros de margem).

Este exemplo mostra a importância de fornecer aos consumidores conteúdo exclusivo, raro. De fato, a música hoje se tornou um produto de consumo de massa, fácil de consumir, até de forma passiva nos cafés, restaurantes, etc... A música deve tornar-se de novo *arte*.

Além de uma relação mais direta e personalizada, os artistas devem integrar as competências dos consumidores fãs na gestão das suas carreiras. De fato, a relação entre os artistas e os fãs deve ter duas direções: não só a do artista até o consumidor, mas também a do consumidor até o artista.

O desenvolvimento do acesso à Internet facilitou a integração do consumidor nesse processo. Podemos dar alguns exemplos de sucesso de artistas que apostaram na integração dos fãs na gestão das suas carreiras.

Em 2004, a cantora de jazz Maria Schneider, foi nomeada quatro vezes para receber um Grammy Awards com um CD que nunca esteve disponível nas lojas de varejo! A história começou com o site ArtistShare. De fato, a produção do álbum foi financiada inteiramente através das doações dos fãs. Logo depois, era possível comprá-lo no site ArtistShare ou no site da cantora.

A Internet e redes sociais tais como MySpace.com, YouTube.com, Orkut.com,... facilitam consideravelmente a propaganda sobre lançamento de Cds ou shows de artistas. Os custos ligados são também bem inferiores aos custos de uma campanha de *mass media* tradicional.

As *majors* não são ausentes nesse processo de criação de novas estratégias. Assim, durante o festival francês *Tilt Festival* de 2005, a editora e gravadora EMI criou o conceito de “*Clip’n’Remix Party*”. O objetivo era durante uma tarde inteira dar a possibilidade à diretores amadores de realizar o vídeo *live* do artista francês Cali a partir de imagens do show. A EMI pede também aos fãs de uma cidade de formar “street teams”. O objetivo consiste em promover nas ruas o show do artista. Os fãs não são remunerados, mas têm a exclusividade de poder acessar os *backstages*. A experiência se torna então única e personalizada.

3.2 PARCERIAS ENTRE RIVAIS EXISTENTES E NOVOS ENTRANTES

Desenvolver parcerias com os novos entrantes no setor fonográfico pode ser uma alternativa à crise para as editoras e gravadoras. Pois os últimos dez anos a observação da evolução da indústria fonográfica mostra que as reivindicações das editoras e gravadoras contra as novas formas de consumo e de distribuição foram inúteis. De fato, a indústria fonográfica e as exigências dos consumidores evoluem na mesma direção. Os consumidores exigem uma variedade maior da oferta musical e uma diversidade dos canais de distribuição. Sobre tudo, querem também ter um poder de decisão e de realização maior na cadeia de valor da indústria fonográfica.

Os últimos dois anos, observamos parcerias inteligentes entre as editoras e gravadoras e os novos entrantes.

Universal Music Group se associou à Microsoft para o lançamento do primeiro leitor mp3 *wireless*, Zune.

EMI e Rythm New Media, uma empresa americana de propaganda para suportes móveis, pretendem criar um serviço de graça de vídeos realizadas especificamente para telefones celulares. Em dezembro de 2006, EMI já se associou com Yahoo!Music para desenvolver um serviço de acesso livre a vídeos. Enfim, EMI, junto com Universal Music Group, quer lançar em parceria com a empresa virtual SpiralFrog um serviço de difusão de graça de arquivos musicais vídeos e também áudios.

A editora Warner Music escolheu YouTube como parceiro de desenvolvimento do acesso a arquivos musicais de vídeos. No entanto, o âmbito jurídico da parceria ainda precisa ser melhorado.

Em junho de 2007, a EMI vendeu a totalidade do seu catálogo musical sem proteção nenhuma dos arquivos à plataforma iTunes. Em Julho de 2007, a Universal seguiu a atitude da editora e gravadora britânica.

As editoras e gravadoras entenderam as exigências dos consumidores e as aceitaram devagar. Estão agora multiplicando as possibilidades de experiências musicais conforme a essas novas exigências.

Contudo, as editoras e gravadoras não são os únicos atores que multiplicam as possibilidades. Os novos entrantes do setor fonográfico criam também parcerias entre si.

Por exemplo, a plataforma musical Napster 2.0 se associou com a operadora de telefonia móvel japonesa NTT DoCoMo para lançar um serviço de subscrição musical específico para telefones celulares.

A questão agora é de saber se essas parcerias vão ser suficientes para dinamizar de novo o crescimento das editoras e gravadoras no modelo econômico futuro que está se desenhando. A resposta será muito provavelmente negativa porque estão perdendo o seu monopólio e competindo com cada vez mais rivais. As parcerias vão ajudá-las a manter um nível suficiente de crescimento, mas não vão contribuir a dar-lhes uma nova posição de líderes.

4 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O trabalho dissertativo mostrou que as editoras e gravadoras estão perdendo a situação de oligopolio que tinham na totalidade das atividades indústria fonográfica (principalmente nas atividades de distribuição e de promoção) até o final da década de 90.

A partir do início da década de 90, a saturação do mercado de distribuição física da música levou à criação de formatos de leitura desmaterializados e de modos digitais de distribuição. Estas inovações radicais ameaçaram o equilíbrio do modelo econômico antigo e formaram as premissas do novo modelo econômico da indústria fonográfica. De fato, as formas de consumo mudaram consideravelmente: o consumidor pode armazenar uma quantidade muito maior, quer para um preço menor e tem um acesso mais fácil a uma quantidade bem maior de produtos musicais.

O modelo econômico antigo baseado nos formatos físicos de distribuição da música (o vinil, a fita e o CD) resistiu até o final da década de 90 antes de mostrar os primeiros sinais de fraqueza.

A transição não ocorreu de maneira suave. No final da década de 90, as editoras e gravadoras tinham rejeitado as inovações. No início da década de 2000, frente ao sucesso dos novos formatos de leitura e dos novos modos de distribuição, as editoras e gravadoras adotaram primeiramente uma atitude de revolta. No entanto, perceberam logo depois que não é possível parar o progresso tecnológico. Mudaram de atitude e começaram a adaptar as suas estratégias as premissas do novo modelo econômico. Assim, foi só no mês de julho de 2007 que a EMI e a Universal aceitaram vender o seu catálogo sem proteção digital à plataforma iTunes.

Contudo, hoje, novos atores são líderes das novas formas de distribuição e de consumo da música. Ocuparam o espaço que as editoras e as gravadoras tinham deixado vazio após ter rejeitado as inovações.

Na entrevista que nos deu, Bruno Levinson apostou que os grandes grupos multimídias e as operadoras de telefonia móvel vão se tornar os líderes do futuro modelo econômico. De fato, as operadoras de telefonia móvel, seja na França ou no Brasil, são os maiores patrocinadores de eventos musicais atuais.

Por enquanto, são donos e líderes dos canais de distribuição digital. O maior exemplo de sucesso de um grupo multimídia é sem dúvida o caso da Apple com a plataforma iTunes. No caso das operadoras de telefonia, a tecnologia 3G melhorou o poder dos canais de distribuição digital através dos aparelhos celulares.

Num futuro próximo, é muito provável que os grupos multimídias e as operadoras de telefonia participem também da atividade de produção dos artistas. A rede de cafés Starbucks criou o próprio selo musical. Criar também um selo musical seria uma evolução natural para os grupos multimídias e as operadoras de telefonia que já dominam os canais de distribuição.

As parcerias entre as editoras e gravadoras e os novos entrantes podem ser interpretadas como um sinal de risco de absorção. Por exemplo, Warner Music estabeleceu uma parceria com YouTube para melhorar o serviço de transmissão de vídeos musicais. No entanto, YouTube foi comprado em 2005 pelo grande grupo Google. Quem sabe se um dia Google não vai comprar a Warner Music.

É importante também não marginalizar o peso dos consumidores na evolução do modelo econômico da indústria fonográfica.

Com o desenvolvimento do acesso a Internet, os consumidores participaram das etapas da cadeia de valor da indústria fonográfica.

Hoje, os consumidores são produtores (ArtistShare, SellABand). Fazem também a promoção dos seus artistas preferidos. Os fãs criam sites às vezes com um número maior de informações do que nos sites oficiais.

Os consumidores se tornaram semi-profissionais e querem desenvolver uma interatividade maior e mais direta com os artistas.

Os consumidores podem ser considerados então como uma verdadeira ameaça para as editoras e gravadoras ou como uma grande vantagem competitiva para os novos entrantes que conseguiram criar valor junto com eles.

Sugerimos como temas de estudos futuros a extensão do conceito de co-criação de valor com o consumidor a outros setores industriais. De fato, se empresas líderes em outros setores aprenderem a administrar um produto ou um serviço junto com os consumidores, as crises de transformação de modelos econômicos poderiam ocorrer de maneira mais suave.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Artigos de revistas

- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, Cambridge, jan./fev. 2000.
- BOWER, J. L., CHRISTENSEN, C. M. Disruptive technologies: catching the wave. **Harvard Business Review**, Cambridge, jan./fev. 1995.
- CHRISTENSEN, C. M., JOHNSON, M. W., RIGBY, D. K. Foundations for Growth _ How to identify and Build Disruptive New Business. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, primavera 2002.
- CHRISTENSEN, C. M., BAUMANN, H., RUGGLES, R., SADTLER, T. M. Disruptive innovation for social change, **Harvard Business Review**, Cambridge, dez. 2006.
- PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, Cambridge, mar./abr. 1979.

Artigos de jornais:

- MORENO, Ricardo. As lojas de Cds vão acabar, mas o cinema continua. **Revista Época**, Nova Iorque, p.79, 9 abr. 2007.
- McCOURT, D. Online video and the death of Hollywood. **The Financial Times**, Londres, 16 abr. 2007.

- PINTO, Rodrigo. Roberto Medina avisa: Rock in Rio no Brasil, só em 2014. **O Globo**, Rio de Janeiro, 9 fev. 2007. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cultura/mat/2007/02/08/294505497.asp>>. Acesso em: 9 fev. 2007.
- LESPRIT, Bruno, DE ROUX, Emmanuel. On n'abolira pas le piratage. **Le Monde**, Paris, 15 mar. 2007. Disponível em: <<http://lemonde.fr/web/article/0,1-0@2-6518,0.html>>. Acesso em: 31 mar. 2007.
- WARD Andrew. Sir Paul signs Starbucks record deal. **The Financial Times**, Atlanta, 21 mar. 2007.
- LESPRIT, Bruno. Le fonds Terra Firma rachète EMI, numéro trois mondial du disque. **Le Monde**, Paris, 23 maio 2007.

Monografia

- MOYON, Émilien. **Nouvelles pratiques de consommation et innovations technologiques : quels impacts sur l'industrie de la musique ?**, Lille : Université des Sciences et Technologies, 2006.

Estudo de caso

- RIVKIN, Jan W., MEIER, Gerrit. **BMG entertainment**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2005. 9-701-003.

Livros

- MARTIN, Alban. **The Entertainment Industry is cracked, here is the patch!**
Paris: Publibook, 2004. IDN.FR.010.0103320.000.R.P.2004.035.40000.
- MEDINA, Roberto. **Vendedor de Sonhos**. Rio de Janeiro: Melhoramentos, 2006.
ISBN: 8506049598.

Entrevistas

- Roberto Medina, dono da agência de comunicação brasileira Artplan, entrevistado no Rio de Janeiro dia 17 de janeiro de 2007.
- Bruno Levinson, produtor do festival carioca Humaitá Pra Peixe e dono da agência brasileira de produção de eventos Pilastra, entrevistado no Rio de Janeiro dia 23 de março de 2007.
- Michel Perrin, dono da empresa brasileira de exportação de música HPI Produções, entrevistado no Rio de Janeiro no dia 22 de junho de 2007.

Eventos

- MUSICA CHAPPA QUENTE, 2007, Rio de Janeiro. **Artistas s/a: o trabalho além do palco**. Rio de Janeiro: Chappa, 2007.
- MUSICA CHAPPA QUENTE, 2007, Rio de Janeiro. **Novos consumidores e novas formas de marketing**. Rio de Janeiro: Chappa, 2007.

- FONDATION INTERNET NOUVELLE GENERATION, 2007, Paris. Musique et numérique: la carte de l'innovation. Paris: FING, 2007. Disponivel em: <http://www.openfing.org/fing/html/musique/Musique_Innovation_Synthese.pdf>

Estudos de mercado

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCOS, 2006, Rio de Janeiro. **Publicação Anual do Mercado Fonográfico ABPD 2005**. Rio de Janeiro: ABPD, 2006.
- SYNDICAT NATIONAL DE L'EDITION PHONOGRAPHIQUE, 2007, Paris. **Le marché de la musique enregistrée – 1^{er} trimestre 2007**. Paris : SNEP, 2007. Disponivel em : <http://www.disqueenfrance.com/actu/ventes/ventes2007_02.asp>. Acesso em : 5 de junho de 2007.
- 3, 2007, Londres. **3 Music Report: Is mobile the future of the music industry?**. Londres: 3, 2007.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY, 2007, Londres. **IFPI: 07 Digital Music Report**. Londres: IFPI, 2007.

Websites

- La fondation SFR : <<http://apropos.sfr.fr>>
- Oi : <<http://www.novaoi.com.br>>
- Blog Alban Martin: <<http://cocreation.blogs.com/alban.html>>
- Second Life: <<http://secondlife.com>>

- Blog Sylvie Krstulovic: <<http://mymusic.typepad.com>>
- Blog Philippe Astor: <<http://www.zdnet.fr/blogs/category/telecom-medias/digital-jukebox/>>.

APÊNDICE A: ENTREVISTA COM BRUNO LEVINSON – ROTEIRO



Figura 5: Humaita Pra Peixe

1) Qual é a história do Festival Humaita Pra Peixe (HPP)? Como este projeto começou?

2) A Oi como patrocinadora:

Por que Oi é patrocinador do festival?

Foi você quem procurou o pessoal da Oi para patrocinar o HPP ou foram eles quem procuraram você para ser parceiro da produção do festival?

Qual é a sua opinião sobre o papel das operadoras de telefonia móvel na indústria fonográfica?

3) Como o patrocínio da Oi modificou a edição 2007 do HPP?

4) Será que nas próximas edições assistiremos à mudança do nome Humaita Pra Peixe para o nome Oi-Humaita Pra Peixe ou Oi Para Peixe?

O senhor Roberto Medina confiou numa entrevista a um periódico brasileiro que o mercado publicitário brasileiro tem dificuldades em apoiar eventos que não levam o nome da marca do patrocinador.

Até que ponto você concorda com isso? Por que?

5) O senhor Medina novamente me confiou numa entrevista que, para ele, a cultura é um meio de comunicação. De fato, ele considera o festival Rock In Rio (RIR) que ele criou como um enorme projeto de comunicação e somente isso. A AOL é o patrocinadora da última edição do RIR.

Aqui no Brasil e no Rio, os maiores eventos musicais são o Tim Festival e as Oi – Noites Cariocas.

Parece que, hoje, o cliente não é mais o amante da música mas o patrocinador mesmo. Até que ponto você concorda?

As bandas cobram mais caro para participar de eventos desses?

Com o patrocínio de grandes empresas e a mudança do conceito de festival musical, o perfil do público mudou também?

Esses patrocínios representam uma ameaça para a cultura? Da pra conviverem festivais alternativos e grandes festivais musicais patrocinados pelas maiores marcas?

Estamos indo até uma massificação da oferta de shows musicais por causa das exigências dos patrocinadores?

6) Como mudaram as barreiras para entrar no setor de produção de eventos musicais e ser produtor de sucesso?

Quais são os requerimentos para ser produtor? Ser um experto cultural o ter muitos contatos na industria fonografica para alavancar os melhores patrocinos?

7) Como você ve o futuro da produção de eventos musicais e da industria fonografica?

GLOSSÁRIO

Download: (significa *descarregar*, em português), é a transferência de dados de um computador remoto para um computador local, o inverso de upload. Por vezes, é também chamado de **puxar** (e.g.: puxar o arquivo) ou **baixar** (e.g.: baixar o arquivo).

Majors: apelido das quatro maiores editoras e gravadoras de música, ou seja, E.M.I, Warner, Universal Music e Sony-BMG.

Mp3: (MPEG-1/2 Audio Layer 3), um dos primeiros tipos de compressão de áudio com perdas quase imperceptíveis ao ouvido humano. O método de compressão com perdas consiste em retirar do áudio tudo aquilo que o ouvido humano normalmente não conseguiria perceber, devido a fenômenos de mascaramento de sons e de limitações da audição humana.

Peer-to-peer: tecnologia para estabelecer uma espécie de rede de computadores virtual, onde cada estação possui capacidades e responsabilidades equivalentes. Difere da arquitetura cliente/servidor, no qual alguns computadores são dedicados a servirem dados a outros. O termo tornou-se popular com o surgimento de aplicações de compartilhamento de arquivo, em outras palavras, programas que possibilitam a distribuição de arquivos em rede, permitindo o acesso de qualquer usuário dessa rede a este recurso. Outros tipos de recursos podem ser compartilhados em redes Peer-to-Peer, tal como capacidade de processamento de máquinas, espaço de armazenamento de arquivos, serviços de software (analogamente aos Web Services), entre outros.

Playlist: lista informática de arquivos musicais criada num aparelho pelo próprio consumidor.

Podcasting: forma de publicação de programas de áudio, vídeo e/ou fotos pela Internet que permite aos utilizadores acompanhar a sua atualização. A palavra "podcasting" é uma junção de iPod - um aparelho que toca arquivos digitais em MP3 - e broadcasting (transmissão de rádio ou tevê). Assim, podcast são arquivos de áudio que podem ser acessados pela internet. Estes áudios podem ser atualizados automaticamente mediante uma espécie de assinatura. Os arquivos podem ser ouvidos diretamente no navegador ou baixados no computador.

Ringback tune: som emitido pelo aparelho enquanto a pessoa que esta chamando espera a outra pessoa atender. Hoje, esse som pode ser a música do seu artista preferido.

Ringtone: som feito por um telefone para anunciar que uma ligação esta chegando.

Sample: porção de faixa musical ou som reutilizado fora da composição musical inicial para criar uma nova musica.

Single: Na nomenclatura da indústria fonográfica, um *single* (ou *compacto simples*) é uma canção considerada viável comercialmente o suficiente pelo artista e pela companhia para ser lançada individualmente, mas é comum que também apareça num álbum.

Sistema 3G: ou **Terceira Geração** é um termo genérico que cobre várias tecnologias para redes de telefonia sem fio do futuro. Combina Internet móvel de alta velocidade com serviços baseados em IP (Internet Protocol). Isto não significa apenas rápida conexão móvel para a World Wide Web - libertando-nos de conexões lentas, equipamento pesado e pontos de acesso imóveis. Capacitará novos caminhos para se comunicar, informação de acesso, conduzir negócios e aprender. A indústria classifica os sistemas de telefonia celular em gerações: a primeira geração (1G) analógica; a segunda geração (2G), já digital e em uso intenso no Brasil; a segunda e meia geração (2,5G), com melhorias significativas em capacidade de transmissão de dados e na adoção da tecnologia de pacotes e não mais comutação de circuitos; a terceira geração (3G), ainda em experiências iniciais no Japão e na Europa. E já em desenvolvimento a 4G (quarta geração). De acordo com o Jornal Gazeta Mercantil do dia 07 de Dezembro de 2006 a tecnologia 3G será usada em breve por muitos brasileiros, ao contrário do que pensavam alguns favoráveis a rede WI-MAX já utilizada em larga escala nos Estados Unidos. A geração de telecomunicação 3G já é uma realidade muito utilizada nos países asiáticos.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)