

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO – UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO**

**O IMPACTO DA INTERNET NO MODELO DE NEGÓCIO DOS CRIADORES E
DISTRIBUIDORES DE CONTEÚDO DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA**

ODAIR FROES DE ABREU JÚNIOR

SÃO PAULO

2011

ODAIR FROES DE ABREU JÚNIOR

**O IMPACTO DA INTERNET NO MODELO DE NEGÓCIO DOS CRIADORES E
DISTRIBUIDORES DE CONTEÚDO DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Prof. Dra. Silvia Novaes Zilber – Orientadora

SÃO PAULO

2011

**O IMPACTO DA INTERNET NO MODELO DE NEGÓCIO DOS CRIADORES E
DISTRIBUIDORES DE CONTEÚDO DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA.**

Por

ODAIR FROES DE ABREU JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em
Administração do Centro Universitário Nove de Julho -
Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau
de Mestre em Administração de Empresas, pela Banca
Examinadora, formada por:

Presidente: Professora Silvia Novaes Zilber, Doutora, - Orientadora, Uninove

Membro: Professora Jouliana Jordan Nohara, Doutora, Uninove

Membro: Professor Davi Noboru Nakano, Doutor, Escola Politécnica USP

São Paulo, 11 de maio de 2.011

A minha esposa e filhos.

AGRADECIMENTOS

Realizar uma dissertação é uma tarefa única que parece ser desenvolvida exclusivamente pela pessoa que recebeu a incumbência de realizar a pesquisa; entretanto, para sua elaboração colaboram diversas pessoas, cada qual com seu grau de contribuição. Por isso, quero expressar minha gratidão a todos que, de uma forma ou de outra, com maior ou menor doação, contribuíram para que este trabalho fosse concluído. O meu muito obrigado:

- À professora e orientadora Dra. Silvia Novaes Zilber, pelo delineamento, contribuição e acompanhamento de forma intensa deste trabalho.
- Aos professores Jouliana Jordan Nohara e Davi Noboru Nakano que participaram da Banca de Qualificação, apresentando contribuições valiosas a este trabalho e me honraram mais uma vez com sua participação na Banca de Defesa.
- Aos meus colegas de mestrado, em especial a José Braz de Araujo, os quais participaram conjuntamente das dificuldades, durante a realização das pesquisas, contribuindo com este trabalho, seja por indicação de literatura, seja por fornecimento de contatos que permitiram realizar as entrevistas.
- Aos colegas Fabio Aguiar e Marcelo de Machado que prestaram valiosa contribuição para operacionalizar esta pesquisa.
- Aos Entrevistados que se dispuseram a doar parte de seu limitado tempo, colaborando com informações vitais.
- Aos meus filhos e em especial a minha esposa que me apoiou incondicionalmente nessa jornada não importando a distância que, muitas vezes, o desenvolver deste trabalho nos obrigava a estar.
- A Deus, por tudo.

RESUMO

As indústrias sofrem transformações ao longo do tempo por vários fatores, dentre eles os políticos, os sociais, os econômicos, as inovações radicais, mudando a forma como as empresas que as compõem se estruturam e realizam negócios. Por consequência, as organizações mudam seus modelos de negócios para que possam aproveitar as oportunidades e diminuir as dificuldades oriundas dessa transformação. Entre as inovações que causaram a transformação em modelos de negócio de diversas indústrias, tem-se a Internet. Uma indústria que sofreu forte impacto da Internet, desde a concepção do produto até os diversos elos de sua cadeia produtiva, foi a cultural. Entre as indústrias que compõem a indústria cultural está a fonográfica, objeto de estudo neste trabalho. Diante desse contexto, neste estudo pretende-se responder à questão: “Como o modelo de negócio dos criadores e distribuidores de conteúdo da indústria fonográfica foi transformado pelo uso da Internet, entendida como uma inovação?”. Para isso, foi empreendida uma pesquisa exploratória, utilizando-se do método de estudos de caso múltiplo. Foram entrevistados quatro criadores de conteúdo (compositores, músicos) e dois distribuidores de conteúdo (gravadoras, selos musicais) que utilizam a Internet como ferramenta de negócios. Os dados coletados na pesquisa de campo foram analisados, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. Como resultados, observou-se que a Internet possibilitou que criadores de conteúdo atingissem seu público diretamente, sem a intermediação dos distribuidores de conteúdo, estabelecendo, dessa forma, um acesso inédito a esses criadores, usando para tal acesso, redes sociais e o *Twitter*, principalmente com o objetivo de divulgação e distribuição de seus trabalhos. Os distribuidores de conteúdo começaram, de forma mais tardia do que os criadores de conteúdo, a utilização da Internet como uma forma de fazer negócio; contudo, eles também a usaram nas atividades de divulgação e distribuição de seus produtos com grande sucesso. Observou-se que o volume de vendas de músicas no suporte digital cresce de forma rápida todos os anos, em contrapartida a música no suporte físico experimenta um declínio no volume comercializado.

Palavras-chave: Internet. Indústria fonográfica. Modelo de negócio. Transformação da indústria. Inovação. Indústria cultural.

ABSTRACT

Industries suffering transformations over time by several factors, among them are: the political, social, economic ones, so the radical innovations. It changes the way businesses are structured and that industry do business. Consequently, companies change their business models so they can seize the opportunities and minimize the problems derived from this transformation. Among the innovations that caused transformation in business models of many industries there is Internet. An industry that has strong impact of the Internet from product design to the various links of its supply chain was the Cultural. Among the cultural industries there is Phonographic Industry which is the object of the present study. In this context, this research aims to answer the question: "How the business model of content creators and distributors of the music industry was transformed by the use of the Internet, seen as an innovation." For this exploratory research was undertaken using the method of multi-case studies, where respondents were fourth content creators (composers, musicians, etc.) And two content distributors (record companies, music labels etc.) that use Internet as a business tool. Data collected by field survey were analyzed using the technique of content analysis. The conclusion, based on evidence found by analyzing the data, was that the Internet enabled content creators to reach their public directly without the intermediation of the content distributors. Thus creating an unprecedented access to these designers. While the content distributors are using the Internet intensively to disseminate and distribute their products. It was observed that the volume of sales of music on digital media grows rapidly every year, in contrast to the music in the holder physical that has a decline in trading volume.

Key-words: Internet. Music industry. Business model . Industry transformation. Innovation. Cultural industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estágios de transformação de uma indústria.....	26
Figura 2: Ideia básica de um sismógrafo de transformação da indústria.....	31
Figura 3: Pilares do modelo de negócio.....	35
Figura 4: Quebra de barreias na cadeia produtiva musical.....	47
Figura 5: Modelo de Pesquisa.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Formação do modelo de negócio.....	37
Quadro 2: Componente do modelo de negócio.....	38
Quadro 3: Pesquisa segundo o método de estudo multicaso.....	56
Quadro 4: Formação de um modelo de negócio.....	60
Quadro 5: Cronograma do pesquisa.....	66
Quadro 6: Custos da pesquisa.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFPI – *International Federation of Phonographic Industry*

Major – Distribuidor de conteúdo de grande porte

Indies – Distribuidor de conteúdo de pequeno porte

ABPD – Associação Brasileira dos Produtores de Disco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. OBJETIVOS.....	20
1.2. JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	21
2. REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1. TRANSFORMAÇÃO DA INDÚSTRIA.....	24
2.2. MODELO DE NEGÓCIO.....	32
2.3. INOVAÇÃO.....	39
2.3.1. A IMPORTÂNCIA DA ADAPTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM UMA INDÚSTRIA QUE ESTA EM TRANSFORMAÇÃO POR CAUSA DE UMA INOVAÇÃO.....	41
2.4. INDÚSTRIA FONOGRÁFICA.....	42
2.4.1. Receitas da indústria fonográfica	42
2.4.2. Surgimento da indústria fonográfica.....	43
2.4.3. Inovações na indústria fonográfica.....	43
2.4.4. Modelos de Negócios da indústria fonográfica na Internet.....	50
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	53
3.1. MÉTODO DE PESQUISA.....	53
3.2. MODELO DE PESQUISA.....	58
3.2.1. Explicação do modelo de pesquisa.....	59
3.3. SELEÇÃO DE CASO.....	61
3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	63
3.5. PLANO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS E ANALISE	68
4.1. RESULTADOS SOBRE CRIADORES DE CONTEÚDO.....	68
SERTANEJO Edson.....	68
SERTANEJO- Márcio e Douglas.....	70
GOSPEL- Jeanne Mascarenhas.....	70
GOSPEL- André Paganelli.....	71
4.2. RESULTADOS SOBRE DISTRIBUIDORES DE CONTEÚDO.....	72
Sony Music Entertainmet	72

Salluz Production.....	73
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	74
4.3.1 Transformação da indústria e Inovação.....	74
4.4 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO DE CRIADORES E DISTRIBUIDORES DE CONTEÚDO DA INDÚSTRIA FONOGRAFICA.....	78
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	92
ANEXO I - Formulário da entrevista – Criador de Conteúdo.....	99
ANEXO II - Formulário da entrevista – Distribuidor de Conteúdo.....	101

1 INTRODUÇÃO

Dado que o conceito de indústria tem muitas interpretações, optou-se neste estudo, pela definição de Porter e Rivkins (2000), na qual uma indústria é considerada como uma intrincada teia de relações entre empresas, clientes, fornecedores e prestadores de serviços e bens substitutos e complementares.

As indústrias sofrem transformações ao longo do tempo deflagradas por vários fatores, dentre eles: os políticos, os sociais, os econômicos, os tecnológicos e as inovações radicais. Essas transformações estão ocorrendo de uma forma mais rotineira e acelerada nas últimas décadas e elas têm impactado a forma como as indústrias se organizam, afetando a maneira como estabelecem suas estratégias e como se estruturam. O desafio das empresas está em entender e responder de forma rápida e ativa as transformações na indústria nas quais atuam, de forma que possam aproveitar as oportunidades, diminuindo os riscos dessa transformação. Essa atitude levará as organizações a ter uma vantagem sobre as demais que não agirem igual maneira.

Considerando-se que o ritmo das transformações nas indústrias e o grau de incertezas são característicos de uma indústria que está mudando, as empresas tendem a operar sob pressões cada vez maiores. Tais pressões variam de intensidade, conforme o grau de competitividade de cada indústria. Ou seja, quanto maiores forem as pressões empresariais – resultantes das mudanças no ambiente, na tecnologia, na legislação e na quantidade de novas empresas nessa indústria –, maiores serão as pressões sofridas pelas empresas daquele setor para se manterem competitivas.

Segundo Porter e Rivkins (2000), as empresas também enfrentam pressões empresariais quando há mudanças na estrutura de uma indústria, as quais ocorrem geralmente de forma lenta, isto é, de maneira incremental. Os períodos de transformação em uma indústria trazem desafios e oportunidades para todas as empresas, e principalmente para aquelas que são líderes durante esse período, pois correm o risco de serem ultrapassadas por novos entrantes.

Ainda de acordo com esses autores, a situação mencionada mostra como esses períodos de transformação podem influenciar a estrutura de uma indústria, trazendo mudanças na natureza da competição e na forma como os consumidores podem trocar de fornecedores, ou mesmo, como empresas que não atuavam neste setor começam a operar nele. Para esses pesquisadores, a estrutura de uma indústria é um sistema complexo, que possui duas formas naturais de transformação: evolucionária, em que a mudança ocorre de forma gradual, mudando uma ou duas vezes num período, e a revolucionária, na qual muitos elementos da estrutura da indústria mudam simultaneamente. Eles referem que o fenômeno da transformação da indústria normalmente não se dá de forma abrupta, mas sim, passando por quatro estágios, a saber: o primeiro estágio ou inicial, em que ocorrem eventos que podem ser considerados gatilhos para o início da transformação; o segundo ou de experimentação, caracterizado pela busca das empresas pela melhor maneira de se organizarem frente à mudança, o terceiro os experimentos que não agregaram valor são deixados de lado e há uma convergência para os que agregaram e por fim, o quarto, em que ocorre uma estabilidade estrutural entre clientes, fornecedores e as empresas. Durante os estágios de transformação, o que é valorizado pelos clientes, como por exemplo, qualidade, preço, facilidade de acesso, entrega etc., pode ser modificado. Os autores alegam que não há garantia de que, após os estágios de transformação de uma indústria, as empresas que a compõem se tornem mais rentáveis ou que não seja alterada a forma como os negócios são realizados.

Dessa forma, é importante que as empresas de uma indústria em transformação reestruturem os seus processos de negócio, durante os estágios de transformação citados, para que elas possam continuar a entregar os valores esperados pelo mercado, precisando refletir sobre a eficiência e eficácia do modelo de negócio que estão utilizando.

O conceito de “modelo de negócios” tem-se destacado como tema acadêmico, e vários autores, tais como Chesbrough (2007), Osterwalder (2004), Magretta (2002), Montilva e Vasquez (2007), Klueber (2000), Tecce (2009), dedicam-se à sua conceituação e à sua aplicação na teoria acadêmica da Administração. Esses autores buscam um enfoque científico para conceituar a forma

como as empresas se estruturam (modelo de negócio) para criar e capturar o valor para o cliente.

De acordo com Amit e Zott(2001), um modelo de negócio descreve a estrutura e a governança da empresa, ou seja, como foram desenhados os processos para a criação de valor por meio da exploração de oportunidades na indústria. Para Magretta (2002), existe a necessidade de um olhar crítico, por parte da empresa, no seu modelo de negócio, a fim de continuar a sobreviver aos períodos de transformações na indústria, em que os valores e as formas de fazer negócio estão sendo alterados.

Nesse contexto, um exemplo de indústria que passa por transformações radicais advindas das inovações em seus produtos e processos, além de alterações significativas em seu modelo de negócio é a indústria cultural, que é caracterizada, de acordo com Lampel et al. (2009), por gerar produtos não materiais, ou seja, que proporcionam experiências intangíveis, não têm função utilitária e nem permitem a comparação com outros produtos.

Essa indústria é composta por diversas indústrias que produzem materiais intangíveis, tais como a fonográfica, a televisiva, a teatral e a de artes visuais.

Um dos gatilhos das transformações ocorridas na indústria cultural foi a Internet, fonte de inovação em diversos de seus segmentos, por exemplo, música, editoração e cinema.

No caso da indústria fonográfica, segundo Nakano (2010, 628) “[...] embora o produto fonográfico seja muitas vezes visto como uma unidade indivisível, ele tem, na realidade, dois processos produtivos bastante distintos: a produção do conteúdo e a do suporte”. Esse autor menciona ainda que essa indústria pode ser dividida em dois grandes blocos: o primeiro bloco, composto pelos fornecedores de conteúdo musical, ou seja, conteúdo intangível, também conhecido como criadores de conteúdo, e o segundo, formado pelos distribuidores de conteúdo, que são os responsáveis por fazer com que o conteúdo intangível chegue até o público final. Neste último bloco, de acordo com o autor, é possível fazer uma divisão por tipo de distribuidor. Assim, existem os distribuidores de conteúdos do tipo *major*, composto

pelas grandes gravadoras, e pelo tipo *indie*, constituído pelas pequenas e médias gravadoras da indústria fonográfica. Entende-se como distribuidora de conteúdo do *major*, empresas de grande porte com estrutura funcional e de processos estabelecidas, sendo atualmente quatro distribuidores *majors*: a Warner, a Electric and Musical Industries (EMI), a Sony-BMG e a Universal Music. O distribuidor de conteúdo *indie* são médias e pequenas empresas que possuem estruturas funcionais e recursos financeiros menores do que os *major*.

No caso particular da indústria fonográfica, a Internet possibilitou conexão do criador de conteúdo diretamente com seu público, sem a intermediação dos distribuidores, transformando as relações entre esses agentes.

Nessa indústria, percebem-se mudanças em vários elementos estruturais, por exemplo: (1) os canais de distribuição, antes físicos – lojas e grandes magazines –, tornaram-se digitais – Internet, pela qual é possível baixar as músicas (*download*) ou ouvi-lás *on-line*–; (2) o próprio produto sofreu uma transformação radical, com a substituição do CD (físico) pelos *downloads* (virtual); (3) o acesso do criador de conteúdo ao público, restrito ao uso de intermediários, passou por uma radical desintermediação.

Pode-se dizer, então, que a indústria fonográfica tem sofrido uma mudança revolucionária de inovação, conforme conceito preconizado por Porter e Rivkins (2000), que afirmam que a inovação tem o potencial de criar novas formas de fazer negócio, agindo como um gatilho na transformação de uma indústria.

Segundo Gallouj e Weinstein (1997), uma inovação radical envolve a criação de produtos totalmente novos, com características absolutamente distintas dos produtos anteriores e que requerem competências diferentes, tanto do criador quanto do cliente. Essa situação pode ser ilustrada pelo impacto da Internet na indústria fonográfica, na qual ocorre a transformação do produto que possui um suporte físico, em um novo, virtual, podendo ser “baixado” pela da Internet. Esse novo produto requer novas competências por parte dos distribuidores de conteúdo para aproveitar as oportunidades e desafios desse mercado.

A Internet como meio de distribuição e divulgação de música pode ser entendida como uma inovação do tipo radical externa à indústria de música, uma vez que tal inovação nasceu na indústria de Telecomunicações. A forma tradicional de realizar as atividades de distribuição e divulgação musical é diferente daquelas possibilitadas pela Internet, entendida como inovação, pois, na forma tradicional existe a utilização do meio físico para executar essas tarefas, já com a Internet elas são realizadas digitalmente, mudando de maneira radical a maneira de executá-las. O impacto do uso dessa inovação para disseminar músicas tem o potencial para afetar o faturamento dos distribuidores de conteúdo que utilizam os canais tradicionais, bem como a forma como os músicos (ou criadores de conteúdo), atingem seu público, podendo agora atingi-lo diretamente, por meio de *sites* de música, como o *site* www.youtube.com.

Segundo o relatório do *International Federation of the Phonographic Industry* (IFPI), em 2010, houve um crescimento de mais de 940% na quantidade de vendas de músicas digitais entre os anos de 2004 a 2009. Conforme Barnet e Burriss (2001), os consumidores podem acessar sem dificuldades lojas de música na Internet, trazendo melhores chances de competição para os criadores de conteúdo independente frente aos distribuidores de conteúdo. Entende-se por criador de conteúdo independente aquele que não possui contrato com um distribuidor de conteúdo, ou seja, o criador é responsável pelas atividades de divulgar e distribuir o conteúdo gerado por ele. Para Barnet e Burriss (2001), a forma tradicional de distribuição esta ficando cada vez menos importante. Já de acordo com Passman (2000), a distribuição digital de música é barata e fácil, possibilitando a quase todos os criadores de conteúdos fazerem esta tarefa sem a necessidade dos distribuidores. Qualquer pessoa pode iniciar um negócio próprio na indústria fonográfica usando as tecnologias eletrônicas. Essa inovação chamada Internet pode ser considerada um estoque de música digital, possibilitando ao público que encontre de forma relativamente simples a produção musical de criadores de conteúdo desconhecidos. *Sites* virtuais, como por exemplo: www.youtube.com.br, www.myspace.com, www.territorioeldorado.limao.com.br/música, contribuem para que essa intermediação entre criador de conteúdo e público seja realizada de forma relativamente simples.

A Internet possibilitou que os criadores e os distribuidores de conteúdo tenham as mesmas oportunidades de exposição dos seus trabalhos. Tradicionalmente, os criadores de conteúdo dependiam dos distribuidores para terem suas obras divulgadas na mídia, principalmente no rádio e na televisão. A exposição dos trabalhos na mídia tradicional apresenta um valor elevado, dificultando que criadores e distribuidores de conteúdo *indie* a utilizem. A possibilidade decorrente do próprio criador de conteúdo de tornar disponível o trabalho para uma grande quantidade de pessoas sem a necessidade de intermediários deu a ele uma maior liberdade de expressão de seus valores.

Para Lampel et al. (2009), essa liberdade de expressão permite que o criador de conteúdo, demonstre o valor estético do trabalho sem a interferência do distribuidor, que dá maior importância ao valor comercial do produto em detrimento do estético. De acordo com esse autor, existe um confronto de interesses entre ambos no que tange aos valores de cada um desses agentes. Enquanto os criadores buscam o valor estético da música, baseada na inspiração artística o distribuidor de conteúdo está interessado no faturamento obtido pela venda da música, ou seja, em seu valor comercial. Essa situação de antagonismo de valores entre criadores e distribuidores de conteúdo tem o potencial de colaborar com a ação de criadores de conteúdo independente na Internet, os quais buscam maior liberdade de expressão.

Esse novo cenário, fez com que algumas empresas desse setor criassem novas formas de estruturar internamente, ou seja, as empresas tiveram que adaptar ou criar novos modelos de negócio, a fim de aproveitarem melhor as novas oportunidades que surgiram no horizonte. Segundo Vaccaro e Cohn (2009), existem atualmente três modelos de negócio sendo praticado pela indústria fonográfica, a saber: (1) modelo tradicional, o qual utiliza o mundo físico para realizar os negócios (mídia física, distribuidores e lojas físicas); (2) modelo baseado no mundo virtual, utilizando a Internet como meio de distribuição de música não autorizada pelos distribuidores e criadores de conteúdo no qual os clientes têm acesso gratuito as músicas, como por exemplo, os *softwares* do tipo “ponto a ponto”, como o programa Kazaa e Torrent; (3) modelo de negócio baseado no mundo virtual, o qual é parecido

com segundo modelo, porém, realiza a distribuição de música oficial, ou seja, autorizada pelos devidos agentes (criadores e distribuidores de conteúdo), em que os clientes pagam as músicas por *download* realizado ou período de tempo. Por exemplo, os sites www.megastore.uol.com.br, www.imusica.com.br, www.baixahits.virgula.uol.com.br, www.sonora.terra.com.br, www.rhapsody.com e o www.napster.com.

O cenário decorrente do impacto da Internet coloca um desafio aos criadores e distribuidores de conteúdo: entender as oportunidades e dificuldades que cercam essa indústria em transformação. Nesse sentido, surge o problema da adaptação do modelo de negócio desses agentes frente ao uso da Internet na indústria fonográfica. A adaptação do modelo de negócio pode ser uma oportunidade para os distribuidores *indie* ao mesmo tempo uma ameaça para os distribuidores *major*.

Esse contexto mostra que a Internet está transformando a maneira como criadores e distribuidores de conteúdos da indústria fonográfica realizam negócio, uma vez que as formas tradicionais de divulgação e distribuição dos produtos dessa indústria não possuem a mesma eficiência e eficácia observadas no período anterior a ação da *web*. Assim, esses agentes precisam se adaptar a nova realidade para continuar a sobreviver em uma indústria em transformação, levando à questão principal da pesquisa que é:

– Como o modelo de negócio da indústria fonográfica, composta por criadores e distribuidores de conteúdo, foi transformado pelo uso da Internet, entendida como inovação?

1.1 OBJETIVOS

Para responder à questão acima, neste estudo, teve-se como objetivo principal descrever o modelo de negócio dos criadores e distribuidores de conteúdo da indústria fonográfica a partir do uso da Internet, entendida como inovação.

Na sequência, são apresentados os objetivos específicos que corroboram o objetivo primário dessa pesquisa:

- Descrever o modelo de negócio de algumas empresas da indústria fonográfica, especificamente nos setores de distribuição e divulgação, a partir do uso da Internet nesse segmento.
- Entender de que forma a Internet gerou oportunidades e desafios para os criadores e distribuidores de conteúdo.
- Identificar se a Internet pode ser compreendida como uma oportunidade para os criadores e distribuidores de conteúdo *indies* e ameaça aos distribuidores *major*, uma vez que os distribuidores de conteúdos *major* possuem estruturas funcionais e de processo grandes e lentas para mudarem, dificultando que esses ajam de forma proativa as oportunidades de mercado.

1.2 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA

Não foi possível encontrar por meio de revisão bibliográfica uma vasta literatura sobre o impacto da Internet no modelo de negócio, fato esse que gerou a oportunidade de explorar tal assunto de forma a trazer novas contribuições acadêmicas sobre essa temática. Observa-se que os acadêmicos poderiam explorar, com mais “profundidade”, no tema “modelo de negócios”, e a ação de uma inovação na forma de estruturar um negócio e, por consequência, proporcionar as empresas uma vantagem competitiva. Como contribuição para o meio acadêmico, sugere-se o aprofundamento da análise sobre o modelo de negócio frente a influência da Internet, melhorando, assim, os conhecimentos já existentes.

As transformações causadas numa indústria por inovações é tema importante de discussão no meio acadêmico, pois afetam o arranjo de negócio estabelecido bem como as estratégias e modelos de negócios das empresas atuantes nessa indústria. O modelo de negócio que tinha um viés pragmático passa agora a ter um enfoque mais acadêmico por meio do trabalho de vários autores, tais como Amit e Zott(2001), Magretta (2002), Osterwalder (2004). É necessário melhorar o entendimento de como a transformação na indústria afeta o modelo de negócio já estabelecido.

Segundo Lampel et al. (2009,2):

[...] há poucos estudos empíricos sobre a indústria cultural, e ainda menos estudos que abordem as questões gerenciais e organizacionais que as empresas desses setores econômicos enfrentam. A explicação para essa omissão tem raiz na forma como os acadêmicos de gestão vêem a indústria cultural. As práticas gerenciais e os padrões organizacionais tipicamente observados nessas empresas estão frequentemente em desacordo com as visões predominantes sobre o gerenciamento de organizações.

Para o mundo empresarial, esta pesquisa torna-se importante, considerando que ela promove um melhor entendimento sobre o fenômeno Internet que impacta o modelo de negócio, tendo em vista que tal modelo é ferramenta útil que permite as empresas aproveitar as oportunidades existentes no mercado (MAGRETTA, 2002). Oportunidades essas que para serem mais bem aproveitadas os agentes da indústria fonográfica necessitam adaptar as suas estruturas e processos de negócio frente a um mercado que tem um novo produto (música digital) e mais concorrentes. Essas oportunidades e desafios podem ser percebidos no relatório do IFPI (2010), que demonstra um crescimento no faturamento de música digital de 940% entre os anos de 2004 a 2009, e neste mesmo período uma diminuição de 30% do mercado fonográfico. Apesar dessa diminuição no mercado, nos últimos anos, a indústria do entretenimento é relevante no cenário econômico mundial, sendo avaliada em US\$ 1,4 trilhões de dólares americanos, de acordo como o relatório IFPI (2010).

As informações, a seguir, corroboram o cenário mostrado acima e ajudam a evidenciar a transformação dessa indústria, evidenciando a importância de estudo descrevendo o modelo de negócio de criadores e distribuidores de conteúdo a partir do uso da Internet, entendida como inovação.

1) Diminuição das vendas dos suportes físicos e aumento das vendas de músicas *on-line*. De acordo com o relatório IFPI (2010), o faturamento com musical digital cresceu 12% em 2009, totalizando US\$ 4,2 milhões. Segundo Leão e Nakano (2009,12):

[...] relatório da Música Digital de 2008, publicado pela IFPI as vendas de música digital movimentaram cerca de US\$2.9 bilhões no mundo em 2007, um crescimento de 40% em relação a 2006. Com isso, a música digital passa a representar 15% da receita total da indústria fonográfica no mundo.

A edição de 2010 do relatório IFPI sobre música digital mostra que as vendas de músicas *on-line* cresceram mais de 940% entre os anos de 2004 a 2009. As transformações nessa indústria não ficam limitadas somente aos aspectos de vendas e *marketing*, mas afetam toda a cadeia de produção musical, desde a criação até a distribuição do produto (música).

2º) Aumento na quantidade dos canais de vendas digitais nos últimos anos. Os canais de vendas digitais somam 27% do total de vendas em 2009. No ano de 2008, os canais digitais eram de 21%, de acordo com o relatório IFPI (2010).

3º) As barreiras de entrada na indústria passaram por uma redução com a Internet, Mccourt e Burkart (2003).

4º) O custo de produção e distribuição musical foram diminuídos pela utilização da Tecnologia da Informação com destaque para a Internet, Viveiro e Nakano (2008).

5º) Criadores de conteúdo utilizam a Internet para a promoção de seus trabalhos musicais, diminuindo a dependência das gravadoras, conforme Amaral et al.(2009).

Existem alguns materiais que tratam da questão da transformação da indústria fonográfica no que tange aos aspectos tecnológicos, operacionais e de inovação; porém, verifica-se uma carência de material, no Brasil, que aborde de forma estratégica as questões relativas à transformação do modelo de negócio, distribuição e divulgação em decorrência de uma ação de uma inovação. Essas

transformações impactam na forma com os criadores e distribuidores de conteúdo estão estruturados para realizar negócio. Dessa forma, o estudo do tema se mostra relevante para ajudar a entender o fenômeno da mudança da estratégia da indústria fonográfica devido a ação da Internet (entendida como inovação), a qual transforma a estrutura de negócio dessa indústria.

O modelo de negócio é entendido como um agente que estrutura e dá rumo às ações da empresa e as mudanças provocadas nesse modelo devem ser estudadas, a fim de verificar possíveis fatores que poderão influenciar os resultados da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo desta revisão de literatura é o de fornecer fundamentação teórica para a criação de um *constructo* para dar subsídios para a análise de dados realizada. Por meio dela, também se fornecerá conhecimento para a criação de um questionário para obtenção das informações junto ao público-alvo desta pesquisa, que possibilitará uma melhor análise dos dados que serão coletados em campo. Para obter um melhor entendimento sobre os temas que ajudam a responder a questão de pesquisa, organizou-se a revisão da literatura nos seguintes assuntos:

- **Transformação na indústria** – nesse tópico, buscou-se uma visão macro sobre a transformação de indústria. Procurou-se entender quais são os estágios que uma indústria que está em transformação enfrenta.
- **Modelo de negócios – em que** é possível compreender qual a finalidade de um modelo de negócio e sua importância para as empresas que estão em uma indústria em transformação.
- **Inovação** – buscou-se resgatar a definição de inovação e qual a sua importância para uma empresa que deseja destacar-se no mercado em que atua.
- **Indústria fonográfica** – item no qual se procurou entender a história recente da indústria fonográfica e seus os desafios para ter um modelo de negócio para a era da música na Internet.

2.1. TRANSFORMAÇÃO NA INDÚSTRIA

Para o seu desenvolvimento desta pesquisa, será utilizada a definição de indústria de Porter e Rivkins (2000), na qual uma indústria é uma intrincada teia de relações entre empresas, clientes, fornecedores e prestadores de serviços, bens substitutos e complementares.

Segundo Fine (1998), as indústrias possuem diferentes velocidades de transformação do ciclo de vida de seus produtos, processos e estruturas. A velocidade de transformação de uma indústria é basicamente dirigida por meio da

tecnologia e da mudança nas posições de competição das empresas de uma indústria. A posição de competição em uma indústria é modificada quando as empresas não conseguem adequar sua estrutura interna de forma eficaz a nova realidade, ou seja, mudar os seus modelos de negócio para aproveitar as oportunidades provenientes da transformação que está ocorrendo naquela indústria.

Segundo Porter (1986), a posição de competição de uma indústria não é estática, ela sofre transformação ao longo do tempo. Ainda de acordo com esse autor, a estrutura da indústria normalmente se transforma de maneira lenta. As mudanças ocorrem lentamente devido a forma incremental que acontecem as transformações, ou seja, mudanças por meio de aperfeiçoamentos os quais são implementados nos produtos existentes. Os relacionamentos entre empresas de uma indústria em transformação se reforçam mutuamente e os esforços para mudar a forma tradicional na qual os negócios são realizados sofrem resistências daquelas empresas que não estão envolvidas no processo de mudança.

De acordo com Porter e Rivkins (2000), mesmo em indústrias de alta tecnologia como semicondutores e computadores pessoais, as transformações estruturais, geralmente, envolvem décadas para acontecer. Existem indústrias como as de refrigerantes e as de desconto no varejo em que os padrões de concorrência estão praticamente inalterados desde 1960. Ocasionalmente, porém, uma indústria se transforma de forma completa, tais como os fabricantes de produtos em massa ou série, da indústria automobilística.

A indústria automobilística foi responsável por uma transformação na sua estrutura mudando a forma de trabalho de artesões em produtores de automóveis em série. Independentemente da forma de transformação de uma indústria, as empresas precisam agir de maneira ativa durante o processo de transformação, pois desta forma tem a possibilidade de influenciar a estrutura futura daquela indústria que está em transformação, Porter e Rivkins (2000), Di Tomasso (2003).

Segundo Anderson e Tushman (1990), a indústria que está em transformação passa normalmente por estágios até a transformação final. Esses estágios apresentam, no início, um período chamado de efervescência em que várias

inovações são experimentadas, a fim de melhorar o desempenho das empresas. Após esse período, inicia-se outro de convergência para uma estrutura final, nova e estável. Ainda segundo esses autores, as condições ambientais são influenciadas pelos padrões de mudança tecnológica. Suas ideias sobre a transformação da indústria são corroboradas por Porter e Rivkins (2000).

De acordo com Porter e Rivkins (2000), as indústrias em transformação normalmente passam pelos seguintes estágios:



Figura 1: Estágios de transformação de uma indústria

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter e Rivkins (2000).

- **Primeiro estágio** – ao longo do tempo inúmeros eventos relevantes acontecem em uma indústria, como por exemplos: inovações tecnológicas, mudanças legais, novas empresas começam atuar naquela indústria, mudança do gosto do consumidor etc. Esses eventos podem ou não ser previsíveis e atuam como gatilhos para o início da transformação. Esse gatilho possibilita uma forma de fazer negócio que não tinha sido imaginada antes e, geralmente, traz um impacto em custo ou no valor que o cliente atribui ao produto.
- **Segundo estágio**, conhecido como fermentação ou experimentação a indústria que está em transformação, e é cercada por incerteza de que caminho deve seguir então as empresas daquela indústria começam a procurar qual a melhor forma de se organizar. Nesse estágio, as empresas tentam várias combinações, por exemplo: conquistar diferentes clientes, alterar preços dos produtos e

serviços etc. Essa fase é importante para a transformação da indústria, pois tem o potencial de influenciar a futura estrutura da indústria.

- **Terceiro estágio**, os experimentos que não agregaram valor são deixados de lado e há uma convergência para os que agregaram.
- **Quarto estágio**, nesse estágio, ocorre novamente uma estabilidade estrutural na indústria.

Além dos estágios de transformação da indústria mencionados, é possível encontrar na literatura outros autores, como Schneider (1995), que criaram um modelo para detectar quando uma indústria está em transformação. Para esse autor, é possível medir a transformação em uma indústria por meio de indicadores quantitativos e qualitativos. Quando esses indicadores mostram uma mudança significativa no seu valor, é possível detectar que uma determinada indústria está sendo transformada.

De acordo com Gersch e Goeke (2007), a literatura sobre economia apresenta uma série de indicadores e modelos para demonstrar quando uma indústria está em transformação e ela mostra também como medir essa transformação ao longo do tempo. Nesta pesquisa, os indicadores quantitativos são aqueles que podem ser mensurados por uma escala. A análise desses indicadores é realizada comparando os resultados ao longo de um determinado período de tempo. Dessa forma, é possível descobrir informações úteis sobre a evolução daquela indústria e detectar se houve algum tipo de transformação. Segundo Gersch e Goeke (2007), devem ser analisados ao menos os seguintes indicadores quantitativos:

- **Cadeia de valor** – deve ser realizada uma análise nos indicadores quantitativos da cadeia de valor que a indústria que está sendo analisada pertence. Se estiver ocorrendo variações desses indicadores pode ser indicação que está ocorrendo algum tipo de mudança na cadeia de valor que aquela indústria pertence ou intermédia.

- **Relacionamento entre as empresas de uma determinada indústria** – esse indicador contém a análise dos números de mortes e de surgimento de novas empresas; formação de redes estratégicas; grupos ou cooperativas. Alterações nos indicadores dessa dimensão podem demonstrar uma mudança no modelo de negócio e também do sistema de inovação das empresas.
- **Volume de negócio** – inclui a análise do número de negócio realizado pelas empresas estabelecidas, divididos em canais de negócios tradicionais e novos, além da divisão de valores de produtos e serviços tradicionais e novos.
- **Lucratividade das empresas** – **abrange** a análise das mudanças na lucratividade das empresas *versus* a média de lucratividade histórica da indústria.

Para Gersch e Goeke (2007), os indicadores qualitativos possuem a função de rastreamento dos processos de transformação em curso visto que são observáveis na indústria. Para esses autores devem ser analisados, pelos menos, os seguintes indicadores qualitativos:

- **Reconhecer padrões de desenvolvimento da indústria** – o aprendizado com outras indústrias e a comparação com outros mercados podem facilitar a aplicação do conhecimento ou das lições aprendidas. Deve ser analisada a quantidade de inovações advindas de outras indústrias como uma forma de detectar possíveis mudanças. Quanto maior e mais relevantes forem as inovações oriundas de outras indústrias, maior a probabilidade de mudanças na indústria analisada.
- **Maturidade de uma indústria em uma cadeia de valor.** Deve ser analisado o grau de maturidade da indústria que está sendo analisada, bem como a cadeia de valor a que ela pertence.
- **Mudanças estratégicas:** Observar as mudanças estratégicas das grandes empresas da indústria que está sendo analisada, pois isso pode sinalizar uma possível tendência para aquele setor. Por exemplo:

- Definição ou redefinição de mercados;
- Mudanças no modelo de negócio (exemplos: modificações nos processos de produção, compras, distribuição, organização, faturamentos e definições estratégicas).
- **Altos investimentos** em um projeto específico.
- **Mudanças de objetivos** – a utilização de novos recursos para aquela indústria. Essas mudanças podem ser interpretadas como uma possível mudança no modelo de negócio ao longo do tempo e podem ser identificadas por meio de uma análise de *gap* (BARNEY, 1996).
- **As variações na velocidade** (ou desvio-padrão) relevantes dos indicadores quantitativos.
- **Mudanças significativas no ambiente de negócio** – as mudanças relevantes no ambiente podem ser interpretadas como “gatilhos” de transformação da indústria e podem ser observados como um pequeno sinal que ao ser analisado pelos indicadores qualitativos demonstram mudança no ambiente. Esses gatilhos podem ser mudanças na legislação, no ambiente do consumidor, inovações tecnológicas, maior globalização daquela indústria, mudança estratégica etc. A ideia de gatilho como agente de transformação também pode ser encontrada nas citações de Porter e Rivkins (2000), como exposto no início da revisão da literatura dessa pesquisa.

É possível observar a transformação da indústria fonográfica, quando aplicamos os indicadores de Gersch e Goeke (2007). A seguir, apresenta-se a aplicação desses indicadores na indústria fonográfica:

- **Relacionamento entre empresas** – em 2004, a gravadora Sony Music e Bertelsmann Music Group (BMG) consolidaram suas operações em uma nova empresa chamada Sony-BMG Music Entertainment, dessa forma, diminuíram o número das grandes empresas do setor conhecidas como *major*, de 5 para

4. A gravadora Warner Music foi vendida pela TimeWarner a um grupo de investidores (WELLS; RAABE, 2007).

- **Volume de negócio** – de acordo com o relatório do IFPI (2010), o faturamento da indústria fonográfica com a música digital cresceu mais de 940% entre os anos de 2004 a 2009. Nesse mesmo período, houve uma diminuição de 30% do faturamento da indústria musical com um todo.
- **Lucratividade da empresas** – conforme Wells e Raabe (2007), o faturamento da indústria fonográfica declinou em 20% entre os anos 2000 e 2005.
- **Mudanças estratégicas** – segundo Wells e Raabe (2007), a estimativa do International Federation of Phonographic Industry é que em 2010 mais de 25% da receita da indústria venha através de vendas digitais, ou seja, não oriundas dos meios tradicionais como lojas físicas. De acordo com estes autores as lojas virtuais e empresas de telefonia celular estão sendo grandes concorrentes das lojas físicas, fazendo com que muitas delas fechem as operações.

A análise dos indicadores deve levar em consideração as particularidades da indústria que está sendo avaliada. Contudo, as dimensões citadas podem ser utilizadas em qualquer indústria em transformação. Na Figura 2, a seguir, mostra-se a ideia de um sismógrafo para detecção de uma indústria em transformação, de acordo com Gersch e Goeke (2007).

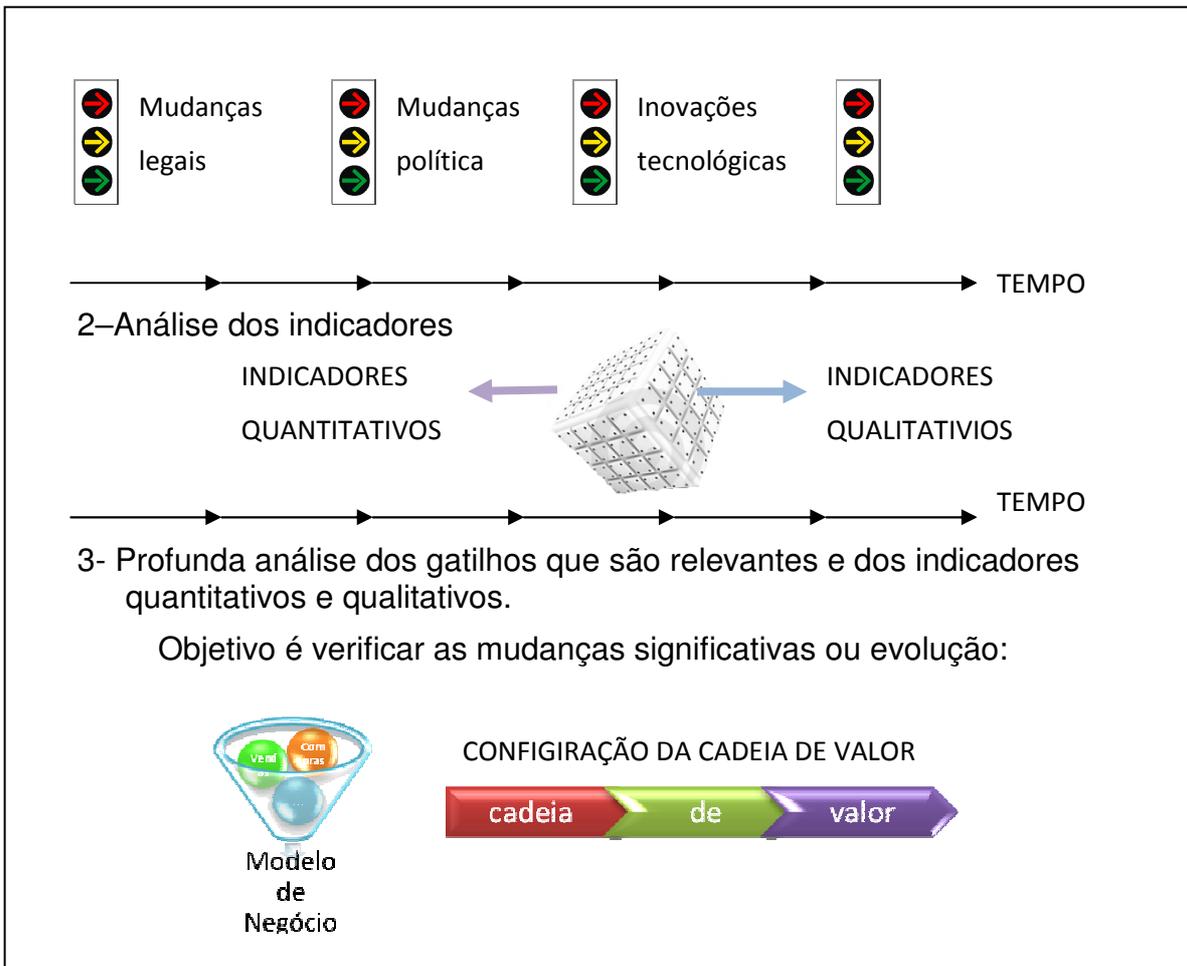


Figura 2: Ideia básica de um sismógrafo de transformação da indústria

Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Gersch e Goeke (2007).

O objetivo do sismógrafo de transformação de indústria elaborado por Gersch e Goeke é ajudar na detecção de possíveis transformações que estejam ocorrendo em algum setor da economia. O primeiro passo é a identificação de algum evento importante que esteja impactando a indústria ao longo do tempo. O segundo passo é a verificação da alteração de seus valores dos indicadores quantitativos e qualitativos. Se essas duas etapas demonstrarem alteração de valores dos indicadores, muito provavelmente, a indústria analisada está passando por uma transformação.

2.2 MODELO DE NEGÓCIO

Em períodos de transformações na indústria, as regras e valores são reescritos. Os valores dos consumidores podem mudar e como consequência o modelo de negócio das empresas de uma indústria pode ser impactado, por esse motivo é relevante estudar o modelo de negócio de uma indústria em transformação.

Segundo Ross e Beath (2002), em período de instabilidade ou transformação na indústria é importante que a estratégia e o modelo de negócio estejam claros a todos, a fim de que cada colaborador possa maximizar as ações em direção aos objetivos. Ainda de acordo com esses autores, um modelo de negócio explica a todos os indivíduos da organização o tipo de valor que uma empresa deseja criar. Somente quando o modelo de negócio é claro, as estratégias empresariais podem ser desenvolvidas para a entrega do valor de forma única, impossibilitando que os concorrentes possam imitá-lo. Ainda de acordo Ross e Beath (2002), um modelo de negócio explica a todos os indivíduos da organização o tipo de valor que uma empresa deseja criar. Os valores que foram importantes no passado podem não ser mais no presente. Para Magretta (2002,5), “[...] um modelo de negócio é um método científico que você testa com uma hipótese e revisa se necessário”. Ainda com Magretta (2002), é importante ressaltar que modelo de negócio não é a mesma coisa que estratégia de negócio. Modelo de negócio mostra o sistema da empresa, ou seja, como as peças do quebra-cabeças se unem para entregar determinados valores ao mercado, geralmente não avalia questões macroambientais (forças influenciadoras do mercado), como a concorrência.

A consultoria em estratégia Booz-Allen & Hamilton (2007) menciona que a estrutura do modelo de negócio atual não pode ser parecido com aquela do século XX, pois as relações entre os diversos atores estão mais complexas e exigem um novo arranjo. Para ela, a atual estrutura do modelo de negócio, que emergiu na Grã-Bretanha, há mais de um século, não é suficiente para atender as necessidades dos tempos atuais. Certamente o modelo de negócio convencional, que pode ser descrito como uma hierarquia de comando e controle de fronteiras rígidas, com um *staff* de dirigentes ditando as regras a partir do topo, não permaneceu imóvel desde o seu surgimento. A tecnologia permitiu que ele se tornasse maior, mais encorajador

e de maior alcance. Em sua origem, o modelo foi útil para a estruturação e organização de uma única linha de negócio. Hoje, esse mesmo modelo tradicional convive com níveis maiores de complexidade, como linhas múltiplas de negócio competindo em uma variedade de setores e com um grande número de dimensões, como velocidade, qualidade e serviço. As razões determinantes para que o tradicional modelo de negócio seja ineficiente incluem o aumento dramático na complexidade de gerenciamento dos negócios. Nos dias atuais, as companhias operam em um ambiente de grandes e contínuas transformações de valores. As transformações em larga escala, que eram raras no passado, tornaram-se parte do cenário diário.

De acordo com Booz-Allen & Hamilton (2007), existe um grande número de fatores que encabeça essas mudanças em grandes escalas:

- Informação – torna-se disponível instantaneamente a todo o mundo em tempo recorde.
- Mercados – globalizados, assim como as companhias que neles operam.
- Ambiente regulador – torna-se mais rigoroso e as penalidades mais severas.
- Pressão competitiva – tem sido intensificada e cada vez é mais difícil obter e manter a liderança.
- Expectativas nos negócios – as expectativas dos clientes estão cada vez mais altas e os novos produtos entram no mercado em tempo recorde.
- Estruturas industriais – continuam a evoluir. Em alguns casos, a própria definição da indústria está mudando, como no caso de mídia e telecom.
- Informação e tecnologia – ao mesmo tempo que criam novas oportunidades de mercado, também exigem rápidas adaptações na empresas.
- Mercado de capitais – evoluiu significativamente, os investidores estão mais ativos e exigindo melhores desempenhos.

Todas essas transformações têm enormes implicações no modelo de negócio na qual a companhia está inserida. Além de as empresas estarem cada vez mais abertas e rápidas em sua capacidade de adaptação às mudanças, elas têm de ser precisas na identificação de “janelas de oportunidades”, mais criativas em suas formas de competição, e ainda, mais customizadas.

Ainda de acordo com a consultoria Booz-Allen & Hamilton (2007), um modelo de negócios é uma arquitetura de produtos, serviços e fluxo de informação, incluindo a descrição dos vários atores e seus papéis, a descrição de benefícios potenciais e a descrição das fontes de recursos

Para Montilva e Vasquez (2007), dentro de um modelo de negócio empresarial, os atores são pessoas, máquinas e *softwares* que executam os processos de uma organização. Cada um desses atores se organiza em estruturas de trabalho chamadas unidades organizacionais. O conjunto de unidades organizacionais classificadas em divisões, departamentos ou seções formam a estrutura hierárquica de uma organização ou empresa.

Para alguns autores o modelo de negócio tem uma definição diferente daquelas mencionadas até agora, pois para estes autores o modelo de negócio tem uma abrangência do macro ambiental também. Para Klueber (2000), modelo de negócios tem uma abrangência maior, pois também abrange os concorrentes da empresa. Segundo este autor, um modelo de negócio é um arranjo lógico da criação de valor de uma organização como uma rede de negócios, considerando seus parceiros, competidores e clientes. Já para Mansfield e Fourie (2004), um modelo de negócio é uma representação abstrata da realidade que define um conjunto de entidades e seus relacionamentos. Um modelo de negócio mais comumente descreve a relação entre os recursos e funções de uma empresa e seu ambiente.

O modelo de negócio foi colocado a prova no início da década de 1990 quando as empresas começaram a utilizar a Internet para realizar negócios com a adoção do *e-business*; porém, segundo Osterwalder (2004), não se tratava somente de compras e vendas, mas de uma cadeia de processos empresariais, tais como relacionamento com clientes, fornecedores e funcionários que foram impactados

pela *Internet*. As empresas deixaram de se tornar ilha e começou um processo de integração com outros atores (clientes, fornecedores, parceiros etc.) da indústria que elas participam e também com outras indústrias. Assim, o impacto da Internet possibilitou diversas formas de configuração do modelo negócio para aproveitar ao máximo os benefícios dessa inovação.

O conceito de modelo de negócio está em evolução e é derivado de uma busca de criação de valor dirigido por evolução ambiental e de oportunidades de mercado, situação comum para uma indústria em transformação. De acordo com a tese de Osterwalder (2004), um modelo de negócio é responsável pelo alinhamento da estratégia empresarial, da estrutura organizacional e da tecnologia de uma empresa. Esse alinhamento ajuda a empresa a reagir mais rapidamente às oportunidades do ambiente. Para o autor, tal modelo é um desenho da forma como uma determinada empresa ganha dinheiro, aproveitando as oportunidades existentes no ambiente. Para compreender melhor como uma empresa ganha dinheiro, é preciso entender de que maneira os pilares de sustentação de um modelo de negócio relacionam-se entre si. Ainda de acordo com esse autor, um modelo de negócio é formado por três pilares formados pela Estratégia de Negócio, Estruturação Organizacional e Tecnologia da Informação. Cada um deles possibilita visualizar a empresa por diferentes ângulos. Como ilustrado na Figura 3.

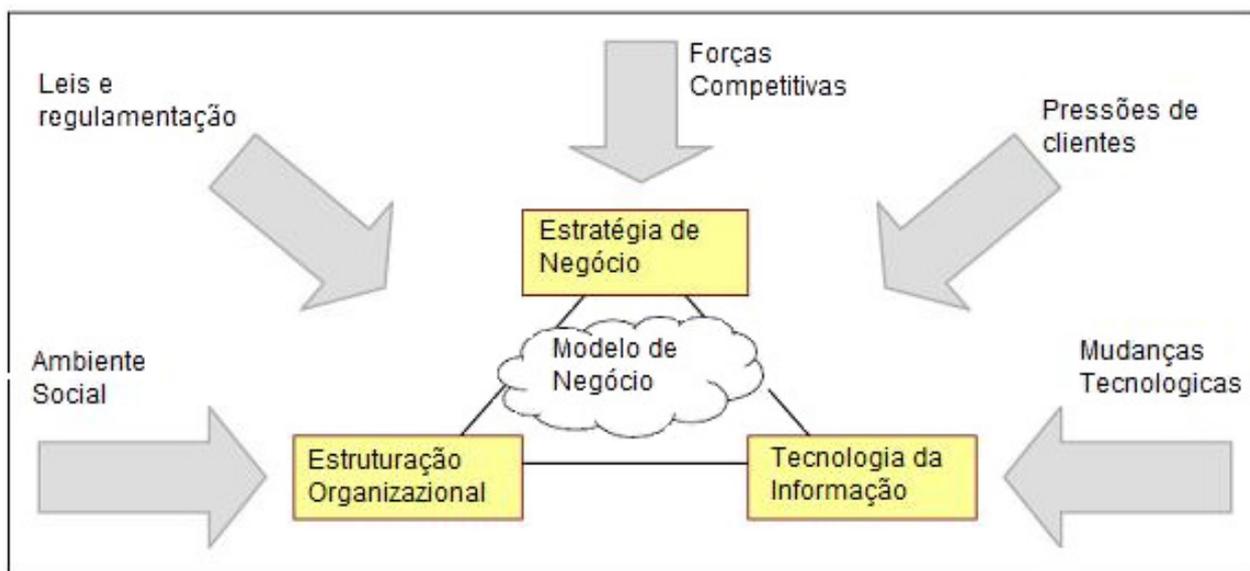


Figura 3: Pilares do modelo de negócio

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Osterwalder (2004).

O pilar Estratégia de Negócio é definido pelo posicionamento de mercado da empresa. Após essa definição, as pessoas responsáveis pela Estruturação Organizacional e de Tecnologia da Informação estruturam a empresa por meio de processos de negócio e da tecnologia para que a estratégia de negócio tenha sucesso. O pilar Estrutura Organizacional é responsável em criar uma estrutura de processo de negócio e atribuições de funções que possibilite ao modelo de negócio uma configuração ideal ao mercado que a empresa está inserida. O pilar Tecnologia da Informação é responsável por ajudar estruturar os processos de negócio de forma que os tornem mais confiáveis, ágeis e flexíveis às demandas de negócios.

De acordo com Osterwalder (2004), um modelo de negócio é formado por: produto, relação com o cliente, gerenciamento da infraestrutura e pelo aspecto financeiro da empresa. Sendo:

- **Produto** – determina o mercado que a empresa atua e quais produtos e valores que ela quer comercializar.
- **Relação com o cliente** – estabelece o público-alvo da empresa, como são comercializados seus produtos e como ela pode construir um relacionamento forte com seu cliente.
- **Gerenciamento da infra-estrutura**- identifica como a empresa está estruturada em relação à infraestrutura, a logística e as parcerias com outras empresas.
- **Aspectos financeiros** – define qual é o modelo de faturamento e de sustentabilidade do negócio, e também a estrutura de custo e o modelo.

A seguir esta a representação do quadro do modelo de negócio de Osterwalder (2004).

PILAR	OBJETIVO	DESCRIÇÃO
PRODUTO	Proposição de valor	A proposição de valor é uma visão global de uma empresa composta por produtos e serviços que são de valorizados pelo cliente alvo.
	Cliente alvo	Cliente alvo é o segmento de clientes de um mercado, para o qual a empresa quer oferecer a sua proposição de valor.
	Canais de distribuição	Um canal de distribuição é um meio de entrar em contato com o cliente alvo.
RELAÇÃO COM O CLIENTE	Relacionamento	Descreve o tipo de <i>link</i> que uma empresa estabelece entre ela e o seu cliente alvo.
	Configuração de valor	A configuração de valor descreve o arranjo das atividades e recursos que são necessários para criar valor para o cliente alvo.
Gerenciamento da Infraestrutura	Capacidade	É a habilidade de executar um padrão repetitivo de ações que são necessárias para criar valor para o cliente alvo.
	Parceira	A parceria são os acordos voluntários entre duas ou mais empresas, a fim de criar valor para o cliente alvo.
ASPECTOS FINANCEIROS	Estrutura de Custo	A estrutura de custos é a representação de como o dinheiro é utilizado no modelo de negócios.
	Modelo de faturamento	Descreve a forma como uma empresa faz dinheiro por meio de uma variedade de fluxos de receitas.

Quadro 1: Formação de um modelo de negócio

Fonte: Adaptado pelo autor com base Osterwalder (2004,43)

Segundo Weill e Vitale (2001), o modelo de negócio é a descrição dos relacionamentos e relação entre a empresa, clientes, parceiros e fornecedores, identificando os principais fluxos de produtos, de informação, de dinheiro e os benefícios mais importantes a todos os participantes. Autores como Mahadevan (2000), Afuah e Tucci (2003) corroboram essa ideia de que um modelo de negócio é formado por fluxos, conectando os vários participantes da construção do valor ao cliente.

Um modelo de negócio, para Mahadevan (2000), é formado por três elementos que são essenciais para a empresa. Primeiro, pelo fluxo de valor, que

identifica o valor proposto para os parceiros e compradores; segundo, pelo fluxo de faturamento, que é um plano para garantir a geração do fluxo de faturamento para a empresa, e terceiro, pelo fluxo logístico, o qual relaciona vários assuntos referentes ao desenho da cadeia de abastecimento da empresa.

De acordo com Afuah e Tucci (2003), um modelo de negócio deve conter perguntas e respostas para as questões: Qual é o valor que oferecemos aos clientes? Qual o preço do valor que entregamos? Como cobrar? Quais são as estratégias para entregar o valor esperado pelo cliente? Como manter uma vantagem por meio da entrega de valor? O modelo de negócio proposto por ele é centrado na cadeia de valor e leva em consideração a criação de valor ao cliente por meio da ação de vários atores. Na quadro 2, apresenta-se uma lista dos componentes proposto por ele.

Valor para o cliente – a empresa precisa perguntar para si mesma se está oferecendo ao cliente algo atrativo ou a um preço mais baixo que o concorrente.

Extensão – a empresa precisa definir para qual tipo de cliente irá oferecer “valor” e quais os tipos de produtos e serviços estão incluídos para eles.

Preço – o preço está ligado a como a empresa cobra o valor que está entregando.

Fonte de faturamento – a empresa precisa saber de onde o faturamento vem e como ele irá cobrir o preço de venda do valor. Ela também deve apresentar todos os aspectos relativos à formação do preço de vendas, como margem, imposto etc.

Atividades – mostra qual é o conjunto de atividades que a empresa deve desempenhar para entregar o valor esperado pelo cliente. Deve explicar com as atividades estão conectadas entre si para a entrega do valor.

Implantação – a empresa precisa saber qual é a estrutura organizacional de sistemas, de pessoas e identificar o ambiente que melhor agrupa as atividades e seja difícil de ser imitado pelos concorrentes.

Quadro 2: Componente do modelo de negócio

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Afuah e Tucci (2003)

Para fins desta pesquisa será utilizado o modelo de negócio sugerido pelo Osterwalder (2004), pois ele apresenta indicadores para a construção de um modelo de negócio os quais podem ser observados. Desta forma esta pesquisa considera este modelo mais completo.

2.3 INOVAÇÃO

O Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55) define o termo inovação, como:

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Por meio da inovação tecnológica, as empresas buscam atender às exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, aumentarem sua produtividade, melhorando a qualidade do produto e diminuindo o ciclo de projetos, para manterem a frente da concorrência.

Segundo Freeman e Soete (1997), a inovação inclui o projeto técnico, manufatura, gerenciamento das atividades comerciais envolvidas na comercialização de um produto novo (ou melhorado) ou o primeiro uso comercial de um novo (ou melhorado) processo ou equipamento. De acordo com Lemos (1999), o processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo e irregular, com concentração de surtos de inovação, os quais vão influenciar diferentemente os diversos setores da economia em determinados períodos. Além de não obedecer a um padrão linear, contínuo e regular, as inovações possuem também um considerável grau de incerteza posto que a solução dos problemas existentes e as consequências das resoluções são desconhecidas *a priori*. Revelam, por outro lado, um caráter cumulativo, tendo em vista que a capacidade de uma empresa realizar mudanças e avanços, dentro de um padrão estabelecido, é fortemente influenciada pelas

características das tecnologias que estão sendo utilizadas e pela experiência acumulada no passado (DOSI, 1988).

As forças que dirigem o processo de inovação podem ser externas ou internas, de acordo com Sundbo e Gallouj (1998). As forças externas estão relacionadas com as trajetórias institucionais, tecnológicas, gerenciais, sociais e profissionais que influenciam determinada atividade, além das relações específicas estabelecidas com os competidores, fornecedores, com o setor público e, especialmente, com os consumidores e clientes. Já as internas, são estabelecidas pela existência ou não de estruturas formais dedicadas à inovação, pelo desenvolvimento dos trabalhadores no processo de mudança e pela integração do processo de inovação ao planejamento estratégico da organização. As diferentes formas como ambas podem se combinar em cada situação específica determinará o padrão de inovação.

Analisando-se a inovação de forma sistêmica, é importante enfatizar a transferência e difusão de ideias, habilidades, conhecimentos e informações. Os canais e as redes de comunicação pelos quais essas informações circulam estão inseridos em um contexto social, político e cultural. Eles são fortemente guiados e restringidos pela estrutura institucional (OCDE, 2005).

Como refere Tigre (2006), a simples introdução de uma nova tecnologia, desacompanhada de um esforço deliberado de adaptação, não é suficiente para conferir competitividade a uma organização. Assim, ao se adotar novas tecnologias, estas precisam ser adaptadas às características sociotécnicas de cada organização, o que promove mudanças na organização dos processos empresariais e o surgimento de inovações organizacionais e melhores modelos de negócio. Teece (2009) corrobora essa ideia de que para uma inovação ter sucesso é necessário que ela esteja acompanhada de um modelo de negócio, pois a inovação, por si só, não garante o sucesso comercial, dependendo, para isso, de um modelo de negócio que tenha a habilidade de capturar o valor desejado pelo cliente.

Ainda de acordo com Teece (2009), não basta ter uma inovação tecnológica, excelentes pessoas, boa governança e a empresa ser líder no mercado para

produzir lucratividade sustentável se a configuração do modelo de negócio não está devidamente adaptada ao ambiente competitivo, pois ela não obterá o potencial máximo dessas ações.

Para Lemos (1999), a organização não inova sozinha, ou seja, ela necessita de fontes de informações e conhecimentos que podem estar dentro ou fora da organização. Por isso, a inovação é um processo interativo que ocorre com a contribuição de vários agentes, econômicos e sociais, de forma cumulativa.

2.3.1 A IMPORTÂNCIA DA ADAPTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO EM UMA INDÚSTRIA QUE ESTÁ EM TRANSFORMAÇÃO POR CAUSA DE UMA INOVAÇÃO

Por meio da revisão da literatura é possível observar que a indústria fonográfica está enfrentando uma transformação na sua estrutura. A forma como a divulgação e distribuição musical era realizada, trazia para os grandes distribuidores de conteúdo uma vantagem competitiva sobre os demais agentes dessa indústria. Essa vantagem era mais evidente nas tarefas ligadas à divulgação e à distribuição musical, as quais apresentam um alto custo financeiro para serem executadas, impedindo que os demais agentes, como os criadores de conteúdos independentes e os distribuidores *indies*, realizem essas operações.

Contudo, uma inovação externa à indústria fonográfica a Internet impactou diretamente nas tarefas de divulgação e distribuição, desintermediando os grandes distribuidores de conteúdo *major* dos criadores e distribuidores de conteúdo *indie*. Assim, essa inovação modificou a balança do poder da indústria fonográfica. A Internet equiparou os criadores e distribuidores de conteúdo menos capitalizados financeiramente aos grandes distribuidores de conteúdos *majors*. Essa equiparação no mundo digital permitiu que houvesse melhores chances de sucesso para atuação dos agentes com poucos recursos financeiros nas tarefas de divulgação e distribuição de música digital.

Verifica-se que o modelo de negócio, que reinou por vários anos na indústria de música, teve de ser reinventado para que todos os agentes independentes do capital financeiro pudessem sobreviver e obter sucesso em uma indústria em transformação.

2.4 INDÚSTRIA FONOGRAFICA

2.4.1 O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA FONOGRAFICA

De acordo com Rivkins e Meier (2005), os primeiros inventores dos aparelhos de som e do disco de música foram Edison, Columbia e Victor. Essas empresas mantiveram o oligopólio na indústria fonográfica por muitos anos. Com esse domínio de mercado, elas criaram uma estratégia formando parcerias com empresas de menor porte ao redor do mundo para que os seus produtos fossem distribuídos além das fronteiras dos Estados Unidos.

Ainda conforme com esses autores na década de 1920, as empresas concentraram os seus esforços na produção de disco e não mais na fabricação de máquinas. Essa mudança de estratégia empresarial representou um aumento de 15% no faturamento dessas organizações e os *royalties* sobre as músicas se tornaram a principal fonte de renda da indústria musical. Por causa do crescimento no faturamento, as empresas dessa indústria 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. Esses autores mencionam que no ano de 1929 a depressão atingiu fortemente a indústria musical, o que levou Thomas Edison a encerrar as atividades de sua empresa indústria de música. A Radio Corporation of America (RCA), que tinha prosperado com os resultados no rádio, comprou a empresa Victor. Em 1931, organizações rivais – fabricantes do *Parlophone* e do *Gramophone* – se uniram formando assim a Electric and Musical Industries (EMI), com *headquarter* na Inglaterra. As atividades a EMI passou para outra rede de rádio. A RCA/Victor, a EMI e a CBS Records eram as líderes da indústria fonográfica para as próximas décadas. Durante o período dos anos 1950, até o término dos anos 1990, as grandes empresas conhecidas também como *majors*, sempre se agruparam em

número de 4 a 6 componentes. No fim da década de 1990, a BMG Entertainment, a EMI, a Sony Music Entertainment, a Warner Music Group, e a Universal Music Group eram responsáveis por 85% do mercado mundial de música.

Essa organização da indústria de música pode ser considerada como oligopólio misto, constituída de empresas de grande porte com poucos concorrentes, sendo estes últimos “satélites” em relação ao mercado (BRUNSTEIN, 2005). As empresas satélites de pequeno e médio porte que trabalham em nichos específicos de mercado são conhecidas como *indies*.

2.4.2 RECEITAS DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA

De acordo com Leão e Nakano (2009, p. 11):

A indústria fonográfica no mundo, ou seja, a produção e comercialização de suportes físicos (CDs, DVDs, VHS, ‘*singles*’ e K7s) e de música digital movimentaram US\$33,5 bilhões em 2005 (IFPI, 2006), sem contar receitas de apresentações ao vivo e de direitos autorais. No âmbito do mercado nacional, os associados da Associação Brasileira de Produtores de Discos (ABPD) movimentaram cerca de R\$ 615,2 milhões em vendas de suportes físicos durante o mesmo ano (ABPD, 2006).

No relatório IFIP (2010), informa que mais de um quarto (27%) do faturamento da indústria fonográfica foi obtido por meio de canais digitais. Esses canais correspondem a um valor de 4,2 bilhões de dólares anuais. Os números demonstram que tal indústria tem um importante peso no cenário econômico mundial e local.

2.4.3 INOVAÇÕES NA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA

Segundo Keightley (2004), o *Long Playing* (LP) foi um produto entronizado pela indústria fonográfica com a grande inovação, durante as décadas de 1950 a 1980. Esse autor observa que do ponto de vista da indústria, a boa surpresa foi

perceber que o LP era um produto menos sujeito ao consumo e efeito sazonal do que os *singles*, e que as vendas de LPs em catálogo garantiam lucros constantes, de longo prazo. Assim, os LPs tornavam-se uma “âncora” desse mercado volátil. Em 1983, foi lançada uma inovação de produto que quebrou a trajetória dessa âncora: o *compact disc* (CD). Essa novidade introduziu grandes mudanças de tecnologias em relação ao LP.

Conforme De Marchi (2005), com o advento da Internet nos anos de 1990, ocorre o surgimento de mais uma inovação de produto, o formato digital ou *MPEG-1, audio layer 3* (MP3) que co-existe com o CD até os dias atuais. O MP3 surgiu, nessa mesma época, como mais um arquivo digital dentre outros usados para facilitar a troca de informações pelas tecnologias em rede. Esse autor menciona que graças ao advento da Internet, o formato digital *MP3* de música foi divulgado e se espalhou rapidamente pelo mundo. Atualmente além da possibilidade de realizar o *download* da música é possível ouvi-la de forma *online*, através da tecnologia *Streaming*.

A Internet e o *e-commerce* causaram muitos impactos na estrutura e na competitividade da indústria. Do ponto de vista da indústria, a Internet criou novas oportunidades e desafios de mercado (PORTER, 2001).

De acordo com Laudon e Traver (2010) A Internet possibilitou uma situação de igualdade no mundo digital, pois possibilitou que novos *players* e aqueles já estabelecidos obtenham os mesmos benefícios na utilização da *web*.

Por estar disponível a todos, a Internet tem o poder de intensificar a competitividade de uma indústria, fazendo com que os compradores finais tenham mais informações e facilidades para atuar no mercado.

No modelo de competitividade de Porter (1986), é possível verificar o grau de competitividade de uma indústria pela análise da ameaça de novos entrantes; rivalidade entre os concorrentes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos substitutos e o poder de barganha dos clientes. Aplicando esse modelo à indústria fonográfica é possível verificar as seguintes situações:

- A ameaça de novos entrantes pode ser entendida como crescimento no número de criadores e distribuidores de conteúdo *indie*, ocasionado pela facilidade em executar as tarefas que eram exclusivas dos grandes distribuidores de conteúdo.
- O poder de barganha é expresso pelos clientes que podem acessar as músicas pela Internet sem a necessidade de comprar os suportes físicos comercializados pelos meios tradicionais de venda. Poder conseguido também, pela facilidade de encontrar vários distribuidores de música na Internet de forma rápida e barata.
- A ameaça dos produtos substitutos, pode ser entendida como as músicas *on-line* que estão disponíveis na Internet as quais são produtos substitutos dos suportes físicos (CD e *Digital Versatile Disk* ou DVD) tradicionais.
- O poder de negociação dos clientes com fornecedores ocorre no momento em que os clientes têm abundância de oferta de músicas *on-line* pela Internet, o que lhes confere a possibilidade de escolher a forma de aquisição do produto. Dessa forma, o cliente escolhe livremente as músicas no formato *on-line* ou no tradicional.

De acordo com Mccourt e Burkart (2003), as barreiras de entrada nas indústrias foram abaladas pela Internet. Segundo, Viveiro e Nakano (2008), algumas barreiras dessa indústria como custo de produção e distribuição musical foram quebradas pela utilização da tecnologia da informação, e em especial, pela Internet. Quando elas foram partidas, possibilitaram uma mudança no modelo de negócio dessa indústria, facilitando a entrada de pequenos distribuidores e criadores de conteúdo independente em lugares dominados pelas grandes corporações, as *majors*. Essas agentes tiveram a oportunidade de redefinir conceitos que eram imutáveis, desde a década de 1950. Porter (1986) refere que quando uma barreira de entrada é diminuída em uma indústria, como na indústria fonográfica, possibilita um grande número de novos entrantes nela e a transformação do modelo de negócio. Essa queda de proteção proporciona que novos entrantes venham a participar do faturamento que antes era exclusivo das empresas *majors*.

Para Dunphy (2007), as inovações na indústria fonográfica ancorada pela evolução da computação e da Internet possibilitaram que os criadores de conteúdos alcançassem seu público-alvo sem a necessidade dos grandes distribuidores de conteúdos. O efeito impressionante desse veículo está desafiando os distribuidores de conteúdos para uma mudança no modelo de negócio de suas empresas, pois os próprios criadores de conteúdo podem realizar as tarefas de divulgação e distribuição de seus trabalhos de forma digital sem a necessidade dos distribuidores. A indústria da música não tentou deter a revolução digital que estava acontecendo deixando que os artistas adotassem a nova inovação tecnologia (Internet). No início, as gravadoras ignoraram o poder da *web*; contudo, após sentirem os efeitos negativos no faturamento, passaram a atacá-la, processando judicialmente as empresas que comercializavam músicas pela Internet e também os membros de comunidades digitais que trocavam arquivos pela rede mundial de computadores, como o *Napster*, por violação dos direitos autorais. Ainda de acordo com Dunphy (2007), dada a instabilidade resultante do êxito da *web*, a indústria da música tem o potencial para se tornar a primeira grande indústria no mundo a experimentar uma revolução social, dando oportunidades iguais para criadores e distribuidores de conteúdo no universo digital. A indústria da música passou por várias inovações desde a sua criação; contudo, uma delas, a Internet, transformou todo o modelo de negócio da indústria de forma rápida e impactante.

Segundo Leão e Nakano (2009, 12)

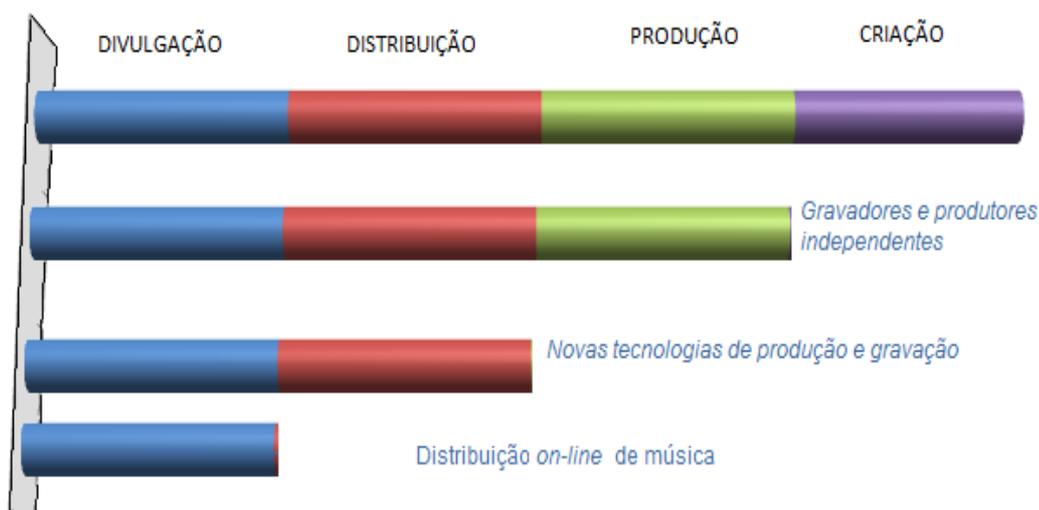
[...] no ano de 1997 a *Internet* era responsável por 0,3% do total de venda de música, 1998 passou para 1,1%, em 2005 para 10% deste total. Segundo o último Relatório de Música Digital de 2008, publicado pela IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*), as vendas de música digital movimentaram cerca de US\$2,9 bilhões no mundo em 2007, um crescimento de 40% em relação a 2006. Com isso, a música digital passa a representar 15% da receita total da indústria fonográfica no mundo.

O impacto da tecnologia, para David e Finerty (2006), possibilitou aos criadores de conteúdo, êxito sem suas atividades no mundo digital sem o apoio dos grandes distribuidores de conteúdo. Essa possibilidade surgiu, porque os estúdios ficaram mais baratos em razão dos constantes avanços na tecnologia. A divulgação dos trabalhos pode ser contratada pelas agências independentes e há opções de

distribuição da música pela Internet. Como os consumidores jovens são mais ávidos por novas tecnologias, eles preferem realizar as compras pela rede mundial de computadores, em lojas virtuais, ou pelos aparelhos de celulares. Com isso, os criadores e distribuidores de conteúdo *indies* possuem melhores chances de competir com as grandes gravadoras. O impacto a longo prazo na distribuição musical ainda está por vir, pois os distribuidores de conteúdos *major* são detentores dos canais tradicionais de distribuição e possuem um grande poder financeiro.

A Figura 4, a seguir, mostra, de forma genérica, a influência das novas tecnologias digitais e, em especial, a Internet na distribuição de música.

A influência das novas tecnologias digitais na cadeia de produção



<p>Integração Vertical As empresas majors integram todas as atividades da cadeia.</p>	<p>Independentes A produção deixa de ser centralizada e cresce os nichos de mercado</p>
<p>Sistema Aberto O mercado se diversifica e as majors criam relacionamento com os independentes</p>	<p>Acesso Livre A distribuição on-line de baixo custo é uma ameaça a distribuição tradicional de suporte físicos</p>

Figura 4: Quebra de barreiras na cadeia produtiva musical

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Viveiro e Nakano (2008).

De acordo com Graham et al.(2004), a cadeia de produção musical tradicional é linear, com o produto final (na maioria dos casos, o suporte físico) sendo resultado de uma série de atividades interligadas que vão lhe adicionando valor. Desse modo, podem-se dividir as atividades da produção até a comercialização de um álbum em quatro etapas principais: criação (atividade artística, seleção de artistas); produção (gravação, publicação, masterização e manufatura); divulgação (*shows*, *merchandising*, comerciais, *kits* promocionais, veiculação em rádios e TVs) e distribuição (logística e percepção da demanda).

Para Viveiro e Nakano (2008), o principal efeito causado pela Internet não é o de divulgação e sim a distribuição dos produtos musicais. Devido ao impacto que ela causou na distribuição musical, possibilitou que novos entrantes, tais como pequenos distribuidores de conteúdo e criadores de conteúdos independentes atuassem nesse setor da economia de forma autônoma. O fato de diminuir a importância da intermediação entre os criadores de conteúdo e o seu público, ajudou na queda do faturamento dos grandes distribuidores de conteúdo. A perda no faturamento pode ser reflexo de um modelo de negócio que não está mais adequado a nova realidade digital da indústria. Segundo Magretta (2002), a lucratividade de uma empresa ocorre por vários motivos, dentre os quais está a condição de verificar se o modelo de negócio utilizado está de acordo com a realidade de mercado ou não. Segundo David (2006), as empresas *indies* tiveram o maior crescimento de vendas dos últimos cinco anos. Isso ocorreu porque as *indies* desenvolveram um modelo de negócio mais sustentável do que os distribuidores de conteúdos *major* e os consumidores de música estão finalmente reconhecendo cada vez mais o apelo da música independente. As *indies* estão estruturando o seu modelo de uma forma completamente diferente das *majors*. Enquanto os grandes distribuidores de conteúdo (*majors*) são empresas dirigidas por executivos que estão, muitas vezes, distantes dos criadores de conteúdo e do público final, as *indies* se esforçam para criar uma estreita relação com o criadores de conteúdo e com o seu público final. Ainda segundo esses autores, o ambiente corporativo das grandes gravadoras, geralmente, não promove um espaço para utilizar novas tecnologias, pois são grandes e engessados. Essa é uma das razões pelas quais os grandes distribuidores de conteúdo não possuem vantagem sobre os pequenos na utilização

de novas tecnologias. Sem a usar de novas tecnologias, em destaque a Internet, os grandes distribuidores de conteúdo estão se tornando menos atraentes para os consumidores de música que fazem uso dessas novidades tecnológicas.

É importante uma reflexão pelas empresas da indústria fonográfica sobre o modelo de negócio que estão utilizando. Tal modelo não pode ignorar a realidade digital e deve capturar as oportunidades de divulgar e distribuir a música sem fronteiras que a rede mundial de computadores possibilita.

Segundo Oberholzer-Gee e Strumpf (2009), a maioria dos estudos considera que o compartilhamento de arquivos reduz as vendas, com taxas que variam entre 3,5%, para filmes, a taxas tão elevadas quanto 30%, para a música. Entretanto, esses autores apontam que a redução da taxa de vendas, pode ser menor em alguns nichos de mercado. De acordo com esses autores, enquanto muitos estudos encontram alguma variação nas vendas tradicionais por causa das *on-line*, um importante grupo de trabalho relata que o compartilhamento de arquivos disponíveis na Internet não prejudica as vendas com um todo. Mesmo entre os estudos que mostram alguma variação nas vendas tradicionais, tende a haver subamostras importantes que não foram afetados. Por exemplo, Rob e Waldfogel (2006) encontram um efeito de uma variação média de 20% nas vendas de música, mas relatam que o compartilhamento de arquivos não teve impacto sobre a venda tradicional de álbuns de sucesso. Ainda de acordo com eles, são amostras simples do mercado, por isso não refletem a verdade, uma vez que uma pesquisa mais ampla sobre o assunto é dispendiosa para ser realizada. Os estudos sobre as vendas de músicas *on-line* só se tornou acessível aos pesquisadores há poucos anos. Para chegar a uma conclusão mais realista, é necessário que haja a colaboração entre a indústria fonográfica e a academia, além do emprego de amostras mais representativas.

2.4.4 MODELOS DE NEGÓCIO DA INDÚSTRIA FONOGRAFICA NA INTERNET

A transformação causada pela música *on-line* na indústria fonográfica trouxe mudanças de hábito no consumidor, possibilitando o acesso a músicos desconhecidos e a uma grande variedade de músicas disponíveis na *web*. As empresas dessa indústria tiveram que se adaptar a nova realidade que surgira no mercado, por esse motivo algumas fizeram uma nova leitura das oportunidades e riscos que se avolumavam e criam ou adaptaram ou seus modelos de negócio diante de um novo cenário. Segundo Vaccaro e Cohn (2009), os primeiros provedores oficiais de músicas *on-line* surgiram no ano de 1995, mas não obtiveram grande sucesso. No entanto, em 2003, a Apple Computers, lançou no mercado a maior loja de músicas *on-line* até aquele momento, o *iTunes*. O *iTunes* alcançou um grande sucesso em pouco tempo, sendo a primeira vitória o modelo de negócio utilizado. Após seis meses do lançamento dessa loja virtual, a Apple atingiu o número de 14 milhões de músicas vendidas, via *download* pela Internet, e em 2004 as vendas cresceram, sendo baixadas 100 milhões de músicas. A loja virtual da Apple não está sozinha no mercado, existem mais de 30 provedores oficiais de músicas *on-line* na Europa e em outros continentes. Para esses autores, existem três modelos de negócio para a indústria fonográfica:

1- Modelo de negócio tradicional

Esse modelo utiliza a mídia física para o armazenamento da música e depois realizam a distribuição pelos canais tradicionais, como centro de distribuição, lojas físicas e grandes magazines. Do ponto de vista de custo final do produto, esse modelo de negócio apresenta um valor mais alto, pois além de necessitar de uma mídia física existe o custo da cadeia de produção com vários fornecedores no processo. Para se manterem competitivas as empresas *majors* que atuam com o modelo tradicional utilizaram a estratégia de alianças empresariais, fusões e o *downsize* para reduzirem os custos empresariais e se manterem ativas no mercado.

2- O segundo modelo de negócio é baseado em *download* não oficial de música, podendo utilizar as redes *Peer-to-Peer* (P2P) ou *sites* na Internet para a sua

distribuição. Esta pesquisa utiliza o termo modelo de negócio, para este modelo mesmo ele utilizando de download não oficial, pois esta é a forma como foi estruturado o negócio para gerar resultados aos seus idealizadores. No primeiro estágio desse modelo de negócio, o faturamento ocorre por meio de propaganda e não pela venda das músicas. Após algum tempo de operação das empresas que atuam com esse modelo de negócio, surge uma tentativa de mudança, passando a cobrar uma assinatura para a utilização do serviço de *download* de música. Do ponto de vista do custo final do produto esse modelo representa uma vantagem sobre o tradicional, pois utiliza uma mídia virtual e não tem os custos de *royalties* pagos as gravadoras, músicos e ou compositores. Dessa forma, a empresa que utiliza o segundo modelo de negócio tem um custo final menor. Contudo, esse segundo modelo representa um alto risco para o negócio, pois utiliza a distribuição de produto não autorizado, podendo acarretar graves problemas legais. Destacam-se os seguintes *sites* que utilizam esse modelo de negócios: www.galeriadamusica.net, www.baixemusicas.net e o *software Kazaa*.

- 3- O terceiro modelo conhecido como o “novo” modelo de negócio, foi criado pela Apple Computers, em 2003, pela loja virtual *iTunes*. Esse modelo de negocio é considerado o primeiro de sucesso da indústria fonográfica na Internet. Ele tem seu faturamento baseado em *download* oficial de música. Esse modelo de negócio já é aplicado no Brasil em alguns *sites* de músicas *on-line* como o www.megastore.uol.com.br. Para Vaccaro e Cohn (2009), neste terceiro modelo de negócio existe uma segunda corrente baseada na assinatura de serviço de músicas *on-line*, como os se observa nos *sites* www.sonora.terra.com.br, www.rhapsody.com e www.napster.com. Nesse modelo, o assinante paga um determinado valor para baixar uma grande quantidade de música por certo período de tempo. Se analisado esse modelo de negócio pelo prisma de custo final, ele representa uma vantagem sobre o tradicional, pois é mais barato, por se tratar de uma mídia virtual, menos custosa para produzir, além do fato do número de fornecedor da cadeia ser menor que o primeiro modelo.

O segundo e o terceiro modelos são altamente convenientes do ponto de vista de localização ao consumidor final. Esses dois modelos estão 24 horas por dia, 7 dias por semana, disponíveis para o consumidor não importando a distância que ele esteja da loja virtual. Os pontos assinalados acima representam uma vantagem competitiva às empresas que utilizarem esse modelo de negócio.

3 METODOLIGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, objetiva-se descrever o método utilizado para a realização da pesquisa, a seleção do caso, os procedimentos de coletas de dados, plano de análise dos dados, cronograma e orçamento da pesquisa, visando os objetivos propostos para esta investigação.

3.1 MÉTODOS DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho, optou-se pela pesquisa do tipo qualitativa e exploratória com a utilização do método de estudo de casos múltiplos. Os casos múltiplos explorados foram divididos em dois grandes grupos, sendo o primeiro formado pelos criadores de conteúdos, e o segundo, pelos distribuidores de conteúdo. Para a coleta de dados, realizaram-se seis entrevistas semiestruturadas, baseadas em um questionário para cada grupo mencionado. Foram efetuadas quatro entrevistas com os criadores de conteúdo, duas delas, com os distribuidores de conteúdo.

Segundo Vieira (2004) a pesquisa qualitativa é aquela em que a análise não é baseada em números e sim no conteúdo dos objetos descritos. Ela se baseia em conhecimentos teórico-empírico que permitem atribuir-lhe cientificidade. A definição explícita da(s) pergunta(s) de pesquisa, dos conceitos e das variáveis, bem como a descrição detalhada dos procedimentos de campo garantem à pesquisa qualitativa certa “objetivação” do fenômeno estudado, permitindo até mesmo a replicação (VIEIRA, 2004).

Segundo Leedy (1993), a pesquisa qualitativa pode ser considerada uma abordagem mais “aconchegante” ao problema central de pesquisa que é como a Internet promoveu transformações na indústria fonográfica e quais foram os impactos sobre os modelos de negócios. Ainda segundo Leedy (1993), esse tipo de pesquisa se concentra em relações interpessoais, valores pessoais, significados, crenças, pensamentos e sentimentos dos entrevistados com relação ao fenômeno

estudado. O pesquisador tenta extrair dados ricos, reais, profundos e válidos de um ponto de vista racional, numa abordagem indutiva.

Esta pesquisa também tem o caráter exploratório, pois muito se tem falado sobre a Internet e sobre sua influência nas vendas, no relacionamento com clientes e fornecedores, nas formas como ela potencializa a pirataria na indústria fonográfica, porém, o tema como a Internet influencia o modelo de negócio de criadores e distribuidores na indústria fonográfica precisa ser melhor explorado. Devido à carência de estudos sobre esse assunto esta pesquisa se encaixa na categoria exploratória. Segundo Selltiz et al. (1959), Acevedo e Nohara (2004), o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delineie de forma mais precisa o problema.

Segundo Kude (1997), o que determina a metodologia a ser empregada na pesquisa é o problema que se deseja investigar, não é a macro visão de quem pesquisa (ainda que, obviamente, a mesma possa influenciar a escolha do tipo de problema). Portanto, o delineamento desta pesquisa deve ser determinado pelo objetivo: “Descrever o modelo de negócio dos criadores e distribuidores de conteúdos da indústria fonográfica a partir do uso da Internet, entendida como inovação”. No objetivo delineado acima, tem-se como meta a compreensão de como a Internet, influenciou a forma como os criadores e distribuidores de conteúdo da indústria fonográfica se organizam (modelo de negócio) para ter sucesso na indústria fonográfica. Segundo Flick (2004), a formulação de questões de pesquisa, em termos concretos, é guiada pelo objetivo de esclarecer o que os contatos do campo irão revelar. Quanto menos clareza houver na formulação de uma questão de pesquisa, maior será o risco de os pesquisadores acabarem impotentes diante da tentativa de interpretar os dados coletados. Ideias claras a respeito da natureza das questões de pesquisa buscadas são também necessárias para verificar se as decisões metodológicas são apropriadas nos seguintes aspectos: quais os métodos necessários para responder a questão da pesquisa? As questões de pesquisa são como uma porta para o campo de pesquisa em estudo de caso. Se as atividades empíricas investigadas produzirão ou não respostas, isso dependerá da formulação dessa questão. Sujeita também a formulação desta questão está a decisão quanto a

quais métodos são mais apropriados e quem ou que deve ser incluído no estudo. Os critérios essenciais para a avaliação da questão de pesquisa abrangem a sua solidez e clareza, mas também o questionamento quanto à possibilidade de respondê-las dentro do esquema de recursos determinados e limitados da pesquisa.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é baseado na observação dos fatos e que investiga uma situação do cotidiano e da vida real. De acordo com Godoy (2006), o estudo de caso é especialmente indicado na exploração de processos e comportamento dos quais se tem uma compreensão limitada. Para Pozzebon e Freitas (1997), estudos desse tipo são particularmente adequados ao exame exploratório de fenômenos ainda pouco estudados e que precisam ser analisados em seu meio ambiente de ocorrência. O estudo de caso é uma pesquisa empírica em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas, investigando um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. Hartley (1995) menciona que o estudo de caso tem permitido rastrear processos de mudanças, identificando e analisando as forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica dos vários grupos de *stakeholders* na aceitação ou oposição a tais processos, em uma ou mais organizações, ou em grupos específicos no seu interior.

Dado que existem poucos estudos acadêmicos sobre o fenômeno da transformação do modelo de negócio da indústria fonográfica decorrente do uso da Internet entendida como fator de inovação, o caráter exploratório desta pesquisa se justifica. De acordo com Yin (2001), quando se quer responder perguntas com as palavras: “como” ou “porque”, o estudo de caso é o método ideal. Pelos motivos expostos, optou-se por essa metodologia, nesta pesquisa, considerando a seguinte questão central: Descrever o modelo de negócio dos criadores e distribuidores de conteúdos da indústria fonográfica a partir do uso da Internet, entendida como inovação.

Esta pesquisa seguirá as recomendações de Eisenhardt (1989) expostas no Quadro 3, a seguir, sobre procedimentos metodológicos, contudo, salienta-se que algumas modificações foram feitas para melhor adaptar o objetivo deste estudo.

ETAPAS	ATIVIDADES REALIZADAS NESTA PESQUISA	JUSTIFICATIVA DA ETAPA SEGUNDO A LITERATURA (ESISENHARDT)
COMEÇANDO	1- Definição da pergunta de pesquisa e objetivos específicos. (Descrever o modelo de negócio dos criadores e distribuidores de conteúdo da indústria fonográfica a partir do uso da Internet, entendida como inovação).	1- Dá foco para os esforços 2- Provê uma melhor base para a mensuração da análise dos dados. 3- Mantém a flexibilidade teórica.
SELEÇÃO DOS CASOS	1- Seleção dos casos (quatro criadores de conteúdo, um distribuidor de conteúdo <i>major</i> , um distribuidor de conteúdo <i>indie</i> . Todos os casos selecionados devem utilizar a Internet para fazer negócio).	1- Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa. 2- Ajuda a usar somente casos teoricamente úteis.
PREPARANDO INSTRUMENTOS E PROTOCOLOS	1- Múltiplos métodos de coleta de dados. (coleta de dados realizada por meio de entrevistas presenciais e por telefone; pesquisa dos casos utilizado a Internet, revistas e jornais e solicitando relatórios e documentos aos entrevistados sobre o assunto abordado).	1- Fortalece o embasamento da teoria pela triangulação de evidências. 2- Perspectivas de sinérgicas das evidências. 3- Promove perspectivas divergentes e fortalece o embasamento.
ENTRANDO NO CAMPO DE COLETA DE DADOS	1- Realização em paralelo da coleta e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo. 2- Métodos de coleta de dados oportunista e flexível.	1- Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados. 2- Permite ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso.
ANALISANDO OS	1- Análise intrasítio (ou intracaso). 2- Análise intersítio (ou intercaso),	1- Promove a familiaridade com os dados e a geração

DADOS	<p>busca de regularidades entre os casos usando técnicas divergentes</p> <p>(- criação de categorias de acordo com os objetivos principal e específicos. - análise dos dados coletados, entre criadores e distribuidores de conteúdo).</p>	<p>preliminar de teoria. 2- Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver evidências através de diferentes lentes e perspectivas.</p>
VALIDANDO A ANÁLISE DE DADOS	<p>1- Tabulação interativa de evidências para cada objetivo da pesquisa. 2- Uso da lógica da replicação, e não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos. 3- Busca de evidências sobre os porquês detrás das relações conceituais identificadas.</p>	<p>1- Precisa e ajusta a definição dos <i>constructors</i>, a validade e capacidade de mensuração. 2- Confirma, estende e ajusta a teoria. 3- Constrói a validade interna.</p>
COMPARAÇÃO COM A LITERATURA	<p>1- Comparação com a literatura conflitante. 2- Comparação com a literatura similar.</p> <p>(comparação dos dados analisados com a literatura sobre transformação da indústria, inovação e modelo de negócios de autores visto na revisão da literatura).</p>	<p>1- Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e precisa/ajusta a definição dos <i>constructors</i>. 2- Precisa o potencial da generalização, melhora a definição dos construtos e eleva o nível teórico.</p>
ATINGINDO O FECHAMENTO	<p>1- Saturação teórica se possível.</p>	<p>1- Finaliza o processo de pesquisa quanto à melhoria marginal e pequena.</p>

Quadro 3: Pesquisa segundo o método de estudo multicase

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Eisinghardt (1989).

¹ Este trabalho, realizado por um único investigador, foi baseado na fundamentação teórica e nas contribuições de outros pesquisadores, além da colaboração de terceiros e da orientadora de pesquisa do autor. trata-se de um estudo basicamente qualitativo sem dados estatísticos.

3.2 MODELO DE PESQUISA

O objetivo deste item é esclarecer o relacionamento entre as variáveis de pesquisa desta dissertação.

Como foi levantado na revisão bibliográfica, as estruturas das indústrias sofrem transformações por vários fatores, tais como políticos, tecnológicos, sociais, concorrenciais. Esses fatores influenciam a forma como as empresas realizam negócios e podem agir como gatilhos para a transformação de uma indústria.

De acordo com Porter e Rivkins (2000), Gersch e Goeke (2007), ao lançar novos produtos ou melhorá-los, ou quando, as empresas criam modelos de negócios completamente novos, para garantir a sua segurança na liderança presente e futura em uma indústria as empresas podem atuar como gatilhos para a transformação de uma indústria.

Na revisão da literatura, foi observado que a Internet atuou como gatilho para a transformação da indústria fonográfica, possibilitando a entrada de novos *players* e influenciando principalmente na distribuição e na divulgação das empresas (AMARAL et al., 2009).

Uma vez analisada a transformação desta indústria iniciada pela Internet será possível observar sua influência no modelo de negócio tradicional dos criadores e distribuidores de conteúdo, bem como quais as oportunidades nas áreas de divulgação, distribuição que surgiram na indústria fonográfica.

Um possível desenho destes relacionamentos está representado a seguir na figura 5 Modelo de pesquisa.

MODELO DE PESQUISA

CADEIA DE PRODUÇÃO MUSICAL

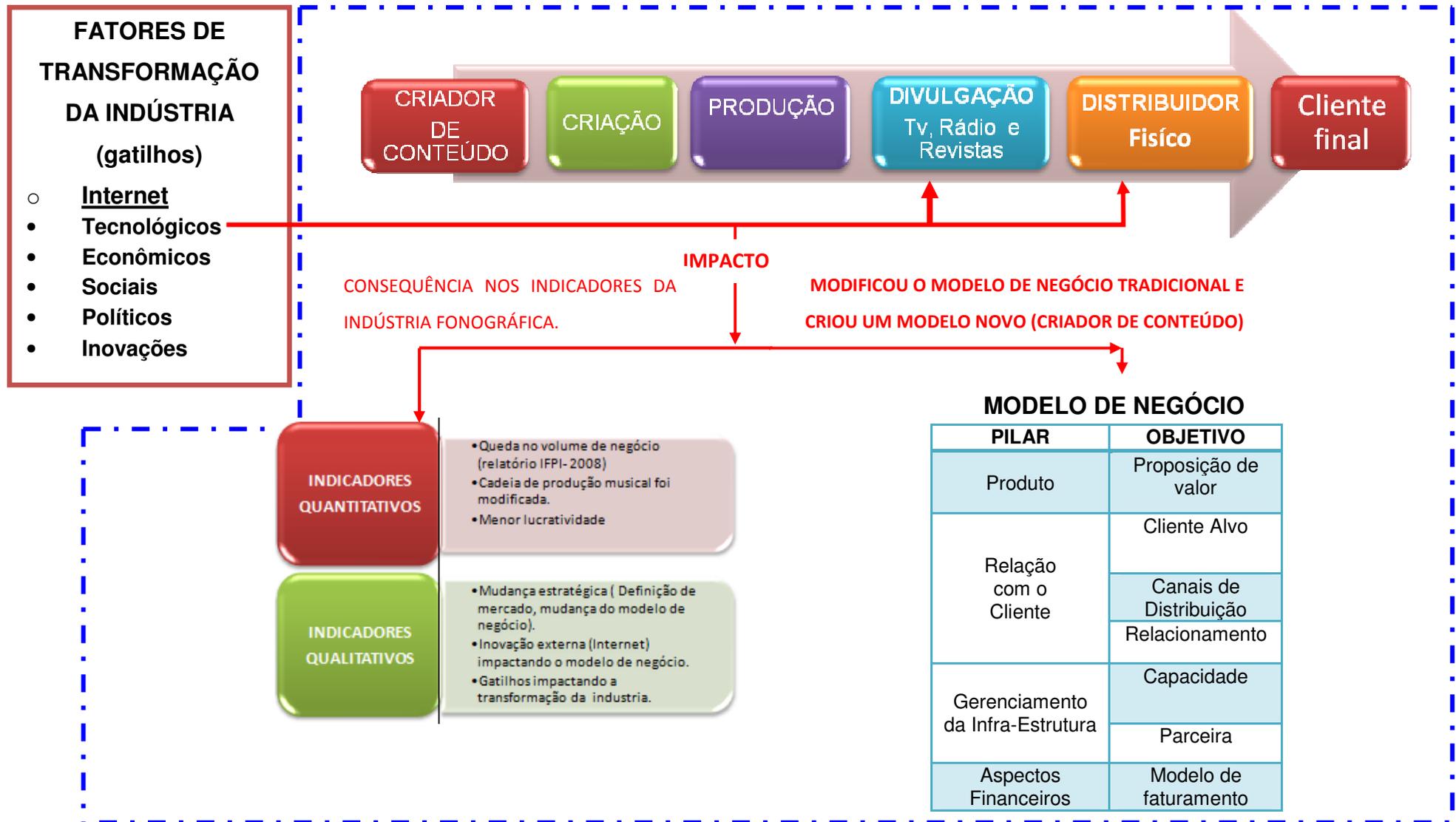


Figura 5: Modelo de Pesquisa

Fonte: Baseado em: Osterwalder (2004), Graham et al (2004), Gersch e Goeke (2007) e Porter e Rivkins (2000)

3.2.1 EXPLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA

1º. – Uma inovação (Internet), causou uma transformação na indústria fonográfica.

2º. – Esta inovação (Internet) modificou a forma com a indústria fonográfica realiza negócios. Esta mudança gerou oportunidades para que os criadores e distribuidores de conteúdo *indie*, criassem o seu próprio modelo de negócio para atuarem no mercado sem a necessidade de estarem ligados a um distribuidor de conteúdo.

3º. – O modelo de negócio, apresentado no Quadro 3, segue as orientações do modelo desenvolvido por Osterwalder (2004).

PILAR	OBJETIVO	DESCRIÇÃO
PRODUTO	Proposição de valor	O que as gravadoras e artistas querem oferecer em termos de valor aos seus clientes quanto a produtos e serviços?
RELAÇÃO COM O CLIENTE	Cliente alvo	Cliente alvo é o segmento de clientes de um mercado para quem as empresas e artistas querem vender seus produtos e serviços.
	Canais de distribuição	Um canal de distribuição é um meio de entrar em contato com o cliente alvo.
	Relacionament o	Descreve o tipo de <i>link</i> que uma empresa estabelece entre ela e o seu cliente alvo.
Gerenciamen to da Infraestrutura	Capacidade	São os processos que as gravadoras e artistas tem na para garantir a entrega do produto aos clientes alvo.
	Parceira	A parceria são os acordos voluntários entre duas ou mais empresas, a fim de criar valor para o cliente alvo.
Aspectos financeiros	Modelo de faturamento	Descreve a forma como a gravadora e os artistas ganham dinheiro por meio de uma variedade de fluxos de receitas.

Quadro 4: Formação de um modelo de negócio

Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Osterwalder (2004).

O constructo “modelo de negócio” será explicado a partir do modelo de negócio de Osterwalder (2004), porém outros autores, tais como Magretta (2002),

Osterwalder (2004), Montilva e Vasquez (2007), Klueber (2000), Tecce (2009), Amit e Zott(2001), todos contribuíram para a análise dos dados coletados.

Os indicadores qualitativos e quantitativos apontados no modelo de pesquisa acima apesar de relevantes para o entendimento do fenômeno da transformação da indústria e seu impacto sobre o modelo de negócios, porém não será abordado nesta pesquisa o levantamento de tais indicadores, gerando oportunidade para sua exploração em estudos futuros.

3.3 SELEÇÃO DOS CASOS

Miles e Huberman (1994) oferecem uma lista de questões que auxiliam a determinar se o critério escolhido para seleção dos casos foi adequado, a saber: a amostra escolhida é relevante para o quadro referencial e para as questões de pesquisa? O fenômeno no qual você está interessado pode ser identificado na amostra? Os casos escolhidos permitem comparação e algum grau de generalização? As descrições e explicações que podem ser obtidas a partir dos casos estudados guardam consonância com a vida real? Os casos selecionados são considerados viáveis, no sentido de acesso aos dados, custo envolvido, tempo para coleta de dados? Os casos escolhidos atendem a princípios éticos?

Para a realização desta pesquisa foi realizado um levantamento de candidatos a serem entrevistados no mercado fonográfico para saber quais criadores e distribuidores de conteúdo atendem aos critérios deste estudo.

Os casos foram selecionados de acordo com sua importância para compreensão da pergunta da pesquisa, conforme a seguir: 1–conveniência; 2 – seleção de criadores e distribuidores de conteúdo que são relevantes para esta pesquisa. Os criadores e distribuidores de conteúdos selecionados devem utilizar Internet nos seus processos de negócio nas áreas de divulgação e distribuição musical.

Para esta pesquisa, optou-se pela seleção de seis casos que atendem o critério de seleção exposto acima, divididos em dois grandes grupos:

Grupo 1: criadores de conteúdo – foram selecionados quatro casos de criadores de conteúdos: divididos nos nichos sertanejo e gospel, sendo dois casos para cada nicho. No nicho sertanejo, foi selecionado o criador de conteúdo Hudson que possui mais de 30 anos de carreira e utiliza a Internet desde o ano de 2007. Hudson tem grande notoriedade no nicho musical sertanejo. Foi selecionada também a dupla sertaneja Márcio e Douglas que começou a carreira há cinco anos, utilizando esse mesmo meio de comunicação como principal forma de divulgação dos trabalhos. No nicho *gospel*, foi selecionada a criadora de conteúdo Jeanne Mascarenhas que esta há 13 anos nesse nicho e utiliza a Internet desde o ano de 2008, como o principal meio de divulgação dos trabalhos. Também foi escolhido o criador de conteúdo André Paganelli que tem 13 anos de carreira com forte expressão no mercado internacional *gospel* e utiliza a rede mundial desde o ano de 2006.

Esses nichos foram selecionados, pois apresentam grande crescimento de mercado. De acordo relatório da ABPD (2009), entre os 20 CDs mais vendidos do ano de 2009, 7 eram de músicas sertanejas, e 6, de *gospel*, esses dois nichos representam mais deste 50% do *ranking*. Entre os 20 DVDs de *show* mais vendidos neste mesmo ano 4 foram do nicho sertanejo, e 4, do *gospel*, o que representa quase 50% deste *ranking* (ABPD, 2009).

O objetivo da seleção dos nichos sertanejo e *gospel* é averiguar se o impacto da Internet afetou estes dois grupos da mesma forma.

Grupo 2: Distribuidores de conteúdo – foram escolhidos dois casos de distribuidor de conteúdo divididos em *major* (Sony Music) e *indie* (Salluz). O objetivo dessa divisão foi para entender se o impacto da Internet afetou os distribuidores da mesma forma, ou se pode ser considerado como uma oportunidade para os *indies* e desafio ao *majors*, uma vez que estes últimos são distribuidores de conteúdo de grande porte com uma estrutura mais

complexa e maior, o que faz com eles demorem em aproveitar as oportunidades de ao mercado.

Após a seleção dos casos, realizou-se contato telefônico com os selecionados para explicar o objetivo da pesquisa e datas das entrevistas. As entrevistas foram realizadas nos escritórios dos distribuidores de conteúdos e dos criadores de conteúdo do nicho sertanejo. As entrevistas com os criadores de conteúdos *gospel* foram realizadas após as apresentações que eles realizaram na cidade de São Paulo. A fim de aumentar a veracidade das informações e diminuir impressões pessoais dos entrevistados para cada caso analisado com criador de conteúdo foi realizada uma entrevista e para cada distribuidor de conteúdo foram efetuadas duas entrevistas, totalizando oito entrevistas. Cada entrevista presencial durou cerca de duas horas, além das entrevistas por telefone a fim de esclarecer dúvidas. Os entrevistados disponibilizaram dados impressos para que fossem compreendidas as informações prestadas por eles. Para Yin (2001), o uso de documentos dá-se em razão da corroboração e ampliação das evidências oriundas de outras fontes. Por esse motivo, essa pesquisa realizou uma triangulação de dados obtidos nas entrevistas com os coletados na imprensa.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Após a seleção dos casos a serem estudados, foi realizada uma coleta de dados secundários. Os dados primários estão apoiados principalmente nos registros de áudio e nas anotações escritas obtidos nas entrevistas. Os dados secundários estão apoiados nos materiais que criadores e distribuidores disponibilizaram para a pesquisa, tais como reportagem em jornais e revistas, e informações do *web-site* etc.

Foi utilizado nesta pesquisa o procedimento de coleta de dados com entrevistas semiestruturadas com gravação digital de áudio. Godoy (2006), diz que nas entrevistas desse tipo tem-se como objetivo a compreensão dos significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao

tema. Nesse caso, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Mesmo quando o pesquisador utiliza um roteiro, ele não deve ser rígido, impedindo que o entrevistado se expresse em termos pessoais e siga uma lógica diferente da do entrevistador. As entrevistas semiestruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. Ainda segundo Godoy (2006), as entrevistas elas são pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado. Esse tipo de entrevista orienta-se por uma guia de tópicos que fornece uma linha mestre de perguntas a serem formuladas. Pode existir algum desvio da sequência estabelecida para seguir um relato interessante do sujeito, no entanto, é importante cobrir todas as questões do roteiro estabelecido. Após a primeira entrevista o roteiro foi aperfeiçoado, e o questionário, validado em razão da necessidade de obter outros tipos de dados que foram importantes para este estudo. Cada entrevista durou cerca de duas horas. As gravações em áudio foram importantes na análise das entrevistas, pois possibilitaram que as informações auditivas das entrevistas fossem registradas, permitindo uma análise mais detalhada das informações.

Para Yin (2001), a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita, principalmente, a partir de seis fontes de evidências, a saber: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante (não utilizada nesta pesquisa), e artefatos físicos. O autor ainda complementa que a observação tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo. Por meio da observação procura-se apreender aparências, eventos e /ou comportamentos. Neste estudo, foram utilizados dois tipos de observação a não-participante e a participante. Segundo Yin (2001), na observação não-participante, o pesquisador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho de pesquisa. Incluem-se as observações de reuniões e as feitas nas ocasiões de entrevista, durante a visita de reconhecimento do local e outras situações as quais o pesquisador tenha sido

convidado. O conteúdo das observações, geralmente, envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo, e uma, reflexiva, que inclui comentários pessoais do pesquisador.

O questionário para a coleta de dados (ANEXO 1) foi dividido em blocos para facilitar a coleta de dados. O primeiro bloco apresenta a identificação do criador ou distribuidor de conteúdo e do respondente; o segundo, informações gerais sobre a carreira profissional do criador ou distribuidor de conteúdo; o terceiro é composto por informações sobre a transformação da indústria fonográfica sofridas pelo criador ou distribuidor de conteúdo; o quarto bloco possui perguntas sobre o modelo de negócio antes de depois do impacto da Internet do criador ou distribuidor de conteúdo.

3.5 PLANO PARA ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo de realizar o estudo de casos múltiplos entre criadores e distribuidores de conteúdo musical que adotaram Internet é a possibilidade de comparação das informações, como recomendado por Godoy (2006). O autor ainda comenta que o resultado da análise de dados qualitativa está ligada a algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de a análise constituir-se em “quebrar os dados em pedaços” a tarefa final é a construção de um quadro mais amplo e consolidado.

Os dados coletados nas entrevistas foram obtidos por meio da gravação de áudio e foram transcritos com a utilização de um computador para posterior análise. Foi realizada uma coleta de dados em revistas, jornais e na Internet sobre assuntos que são relevantes a esta pesquisa. O computador foi utilizado para codificar e categorizar as informações obtidas nas entrevistas e na mídia. Esses dados foram utilizados para realizar a triangulação de dados das entrevistas. Nas análises realizadas, procurou-se aliar o padrão empírico à teoria; além de construir a explicação e possíveis análises dos dados no tempo.

Segundo Yin (2001), a estratégia para análise dos dados propõe uma adequação ao padrão em que são comparados os padrões empíricos – encontrados no estudo – com os prognósticos – derivados da teoria ou de outras evidências. Se os padrões confirmarem os prognósticos e não forem encontrados outros alternativos de valores previstos, podem-se fazer inferências de relação entre eventos. No item 4.3 (Análise dos casos de criadores e distribuidores de conteúdo com a literatura), desta pesquisa, foi realizada uma comparação entre as evidências encontradas nos casos e a revisão da literatura sobre transformação da indústria, inovação e modelo de negócio.

3.6 CRONOGRAMA DA PESQUISA

Esta pesquisa deve foi realizada através das etapas e prazos demonstrada no cronograma.

ETAPAS	2009						2010						2011										
	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	
Definição dos problemas e objetivos	■	■																					
Preparação do projeto de pesquisa		■	■	■																			
Preparação do referencial teórico				■	■	■	■	■	■														
Construção do modelo conceitual									■	■													
Preparação do Métodos de Pesquisa											■	■	■	■									
Qualificação														■									
Seleção dos Casos															■	■	■						
Coleta de Dados																	■	■					
Tratamento e Análise dos Dados																			■	■			
Modelagem de possíveis explicações																				■	■		
Comparação com a literatura																					■	■	
Preparação das conclusões																						■	■
Defesa da Dissertação																							■

Legenda

Atividade realizada
 Atividade a ser realizada

Quadro 5 – Cronograma da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.7 CUSTOS DA PESQUISA

Os custos previsto para a realização deste projeto esta previsto no quadro no.3, abaixo:

ITEM	CUSTO (R\$)
Folha / Fotocópia	200,00
Cartucho de tinta	250,00
Transporte	300,00
Impressão e encadernação do trabalho final	220,00
Revisora	500,00
TOTAL	1.470,00

Quadro 6 – Custos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os custos referente a folha e fotocópia dizem respeito ao material que será empregado ao longo do projeto, impressão de artigo e texto de estudo, além de rascunhos para o desenvolvimento da pesquisa. O transporte está relacionado ao deslocamento do pesquisador para o trabalho de coleta de dados e orientação sobre a pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS E ANÁLISE DE DADOS

A seguir, são apresentados os resultados dos estudos de multicasos referentes a quatro criadores e dois distribuidores de conteúdos, um distribuidor *major* e outro *indie*, que utilizam a Internet para realizar negócios. A divisão dos dados entre as categorias de criadores e distribuidores de conteúdo tem como objetivo verificar se a rede de computadores mundial impactou o modelo de negócio destes agentes da mesma forma. Além de verificar se ela representa uma oportunidade para os criadores e distribuidores de conteúdo *indie*, e uma ameaça aos distribuidores *major*.

São apresentadas nas seções seguintes as evidências mais relevantes para responder aos objetivos principais e específicos desta pesquisa.

4.1 RESULTADOS SOBRE OS CRIADORES DE CONTEÚDO

Nessa etapa, foram apresentadas as entrevistas realizadas com os criadores de conteúdos e relatado o modelo de negócio de cada um deles antes e depois da atuação na Internet.

É interessante destacar que as entrevistas foram longas e exigiram grande esforço no intuito de manter o foco no objetivo desta pesquisa, pois os criadores de conteúdo foram ambíguos nas respostas às questões propostas. Segundo Hirsch (1972), a indústria cultural é dinâmica e cercada de incerteza, o que faz os gestores criarem novos modelos de negócio para as empresas.

SERTANEJO – Edson

O criador de conteúdo relacionado ao caso “A” é o cantor e compositor de música sertaneja Edson. Edson é o nome artístico de Hueliton Cardorini Silva, nascido em São José do Rio Preto, em 1974. Ele atua no nicho musical sertanejo há mais de 30 anos. Edson começou a sua carreira cantando em

praças públicas, bares e rodeios de pequena expressão nacional. No início, ele fez dupla com o seu irmão Hudson. O sucesso da dupla sertaneja Edson e Hudson aconteceu, de forma mais notória, nos anos de 2000, quando houve a “explosão” no número de festa de rodeios pelo Brasil. No fim do ano de 2008, a dupla anunciou a separação que aconteceria no final do ano 2010.

Edson começou a utilizar a Internet em 2007 para divulgação e distribuição musical, motivado por outros criadores de conteúdo. Segundo ele, após perceber que outros criadores de conteúdo estavam tendo sucesso na divulgação dos seus trabalhos por esse meio de comunicação ele não teve dúvidas de que a utilização dessa ferramenta lhe seria útil para melhorar a divulgação de sua imagem e trabalho para o público. Ele fez a seguinte declaração sobre o assunto: “[...] fiz uma pequena pesquisa para saber se era uma boa ideia utilizar a Internet, mas fui obrigado pelo público e pelo mercado a ter minhas ações na Internet”.

No início das atividades no mundo digital, a produtora do criador de conteúdo fazia todas as ações relacionadas à Internet. Com o passar do tempo, o meio digital ganhou uma maior importância para a exposição dos trabalhos, fazendo com que ele contratasse uma consultoria especializada no mundo digital para ajudá-lo a profissionalizar o conteúdo que estava sendo disponibilizado ao público pelo seu *site* pessoal, <http://edson.uol.com.br>.

Como fruto da exposição dos trabalhos na rede, o criador de conteúdo comenta que ele sentiu uma maior valorização de sua imagem perante o grande público. Outro fato percebido por ele foi a influência de novos ritmos musicais em suas composições.

SERTANEJO – Márcio e Douglas

Uma dupla de irmãos, natural de Minas Gerais, vinda de família circense, Márcio e Douglas já cantavam juntos há cinco anos. No ano de 2007, mudaram-se para Limeira/SP e começaram a fazer *shows* em toda a região. Atualmente, fazem cerca de 10 apresentações por mês. A dupla sertaneja lançou as primeiras músicas pela Internet por meio do *site* www.youtube.com.br. A principal música da dupla alcançou 6.390 visualizações desde a primeira postagem nesse *site*. Após o sucesso da dupla no mundo digital, foi lançado seu primeiro CD. A dupla Márcio & Douglas faz parte das atrações dos shows do criador de conteúdo Edson, com turnês agendadas para 2010-2011.

Eles começaram a utilizar a Internet para divulgação dos seus trabalhos, porque é um meio barato para alcançar uma grande quantidade de pessoas. As mídias tradicionais, como a televisão e o rádio, apresentam um custo muito alto para divulgar os trabalhos e as aparições gratuitas nas mídias tradicionais são muito difíceis de ser conseguidas, comenta a dupla. Segundo Márcio e Douglas foi fácil utilizar a Internet, pois outros criadores de conteúdo já faziam isso com sucesso por esse motivo não houve grandes dificuldades em utilizar tal ferramenta. Além do fato de que a distribuidora de conteúdo com a qual eles possuem contrato, já realizava esse trabalho de divulgação de artistas pela *web*. A divulgação dos trabalhos era inicialmente realizada pelos próprios funcionários da distribuidora de conteúdo e, após algum tempo, essa atividade foi terceirizado com uma consultoria especialista nessa área.

GOSPEL – Jeanne Mascarenhas

Jeanne Mascarenhas formou-se no curso de música sacra no Seminário Batista do Sul do Brasil, no Rio de Janeiro; e, em 1992, graduou-se em Fonoaudiologia. No início de carreira, Jeanne participava de muitos festivais de músicas e obteve vários troféus como melhor intérprete. A cantora trabalhou

com publicidade, gravando *jingles* e comerciais para o rádio e a televisão, passando a se dedicar a música *gospel* após essas experiências nesses meios de comunicação. Atualmente, ela está com 13 anos de carreira musical e possui com oito CDs gravados e um DVD e realiza, em média, 13 *shows* por mês em igrejas, e a cada trimestre, uma apresentação em casa de espetáculos. Jeanne ingressou no *casting* dos filmes da Disney/Brasil no ano de 2009. Seus trabalhos recentes foram nos filmes: “*Tinkerbell* e o tesouro perdido”, “Pequena Sereia III” e a continuação da trilogia “*Tinkerbell* e o resgate da fada”. Ela desenvolve o trabalho de dublagem das músicas da Disney em português.

Jeanne começou a utilizar a Internet em 2008, com a finalidade de divulgar os trabalhos para o público de forma barata e rápida. Ela contratou uma empresa especialista no assunto de divulgação digital e por isso não enfrentou grandes dificuldades em tornar seu material disponível na *web*. Jeanne utiliza o *site* pessoal, redes sociais e o *Twitter* para a divulgação dos seus trabalhos e de sua imagem. Por meio do *site* pessoal <http://www.jeannemascarenhas.com.br>, ela divulga trechos de novas canções e informações sobre agenda de *shows*. Ela também utiliza a Internet para a distribuição musical em parceria com lojas virtuais.

GOSPEL – André Paganelli

André Paganelli iniciou a carreira como saxofonista profissional em 1988. Durante os 13 anos de carreira, ele lançou 14 CDs e 1 DVD, além de ter vendido mais de 200 mil cópias de CDs, sendo premiado com um disco de ouro. André também é escritor de livro *gospel*. Ele já fez *shows* em várias partes do mundo, tais como Estados Unidos, Suíça, Inglaterra, Portugal, Itália, Espanha, França e Israel. No ano de 2009, foi ganhador do troféu Talento, na categoria *gospel* nacional. No mesmo ano, foi nomeado para a 11ª entrega anual do *Latin Grammy* (2010), nas categorias, melhor álbum instrumental e melhor vídeo musical, versão longa.

Um ano após o início da carreira na área musical, André criou um *site* pessoal para divulgação dos trabalhos com a ajuda de um amigo. O objetivo do *site* era divulgar a imagem e os trabalhos deles para o público. A princípio, o *site* não disponha de muitos recursos audiovisuais. Entretanto, com o passar do tempo, e como retorno na divulgação na *web* foi positivo, André contratou um especialista na área digital para incrementar o *site* com recursos de interatividade. Hoje, ele utiliza o *site* pessoal, o www.youtube.com, as redes sociais e o *Twitter* para divulgação dos seus trabalhos e de sua imagem. Seu *site* pessoal (<http://www.andrepaganelli.net>) também dispõe de recursos de distribuição musical.

4.2 DISTRIBUIDORES DE CONTEÚDO

Nesta etapa, foram apresentadas as entrevistas realizadas com os distribuidores de conteúdos e relatado o modelo de negócio de cada distribuidor de conteúdo antes e depois da atuação na Internet.

SONY MUSIC ENTERTAINMENT – BRASIL

A Sony Music Entertainment está no cenário mundial há mais de 100 anos. No início, era conhecida como CBS Records, porém, em 1988, foi comprada pela grupo japonês Sony, passando a ter o nome atual. A Sony Music está entre as quatro maiores empresas do mundo (*major*) na indústria musical. No ano de 2004, ela fundiu-se com outra empresa gigante da área chamada Bertelsmann Music Group (BMG), criando assim o conglomerado Sony-BMG Entertainment. Nos anos 70, fundou a filial brasileira na cidade do Rio de Janeiro. Atuante em vários nichos musicais, do *gospel* a música clássica, ela possui contrato com os principais artistas nacionais e internacionais da indústria musical.

De acordo com os entrevistados, a Sony Music Brasil começou a utilizar a Internet para realizar negócios por causa da pressão do mercado fonográfico. Nessa ocasião, a maioria dos criadores de conteúdos independente e dos

distribuidores de conteúdo *indies* estava utilizando a rede mundial para realizar a divulgação dos trabalhos. Apesar de começar tardiamente no mundo digital não enfrentou problemas para iniciar as atividades, pois sua entrada na Internet fez parte de uma estratégia global da empresa. Hoje, a empresa tem uma equipe dedicada exclusivamente para as ações de divulgação e distribuição digital.

A Sony usa a *web* principalmente para divulgar e distribuir os trabalhos dos criadores de conteúdos com os quais tem contrato. Ela utiliza os principais meios digitais de divulgação, tais como *site* próprio, redes sociais, *Twitter* e o *site* de vídeos www.youtube.com.br. Para a entrevistada 1, Claudia Fuentes da Sony, o maior desafio na divulgação dos trabalhos está na inovação e na interatividade, pois o público *on-line* é mais ávido por novidades. Já o entrevistado 2, Daniel Massaranduba da Sony, acredita que, além da inovação, é necessário criar uma forma de se relacionar com o público de maneira mais individualizada; para ele, o público *on-line* responde melhor se tratado como indivíduo do que de modo impessoal, generalizado. Para esse entrevistado 2, o mercado de música jovem é o mais impactado pela Internet, principalmente se esse público faz parte das classes sociais mais altas da sociedade. O público de baixa renda e o público da terceira idade não sentem os benefícios da divulgação digital com a mesma intensidade do que o jovem de classe alta.

A Sony possui uma vasta rede de distribuição musical, tais como os canais tradicionais (lojas físicas, grandes distribuidores, magazines e hipermercados), as lojas virtuais, as operadoras de conteúdo digital e as de telefonia celular. Ela não se limita a distribuição de música, mas também de brindes, vídeos e ingressos para *shows* de seus criadores de conteúdos.

Para os dois entrevistados, a Sony Music está reconhecendo a eficiência e eficácia da *web* para as ações de divulgação e distribuição, por esse motivo ela tem investido financeiramente mais a cada ano para aprimorar os recursos tecnológicos.

SALLUZ PRODUCTION

O distribuidor de conteúdo Salluz Production, nasceu no ano de 2005 como editora e gravadora do meio evangélico. Em 2009, porém, houve a separação entre os dois negócios. A Salluz é considerada um distribuidor *indie*. Atualmente, a ela possui contrato com dez cantores (Paulo Cesar Baruk, Coral Resgate, Thiago Grulha, Jeanea Mascaranhas, Rebeca Mener, Queila Martins, Samuel Mizrahk, Rodrigo Mozart, Leila Francieli, Elizeu Costa, Felipe Magalhães) que atuam exclusivamente no meio *gospel*. O público-alvo da Salluz é o evangélico nacional; e as apresentações dos seus cantores geralmente acontecem em igrejas e casas de espetáculos.

A Salluz utiliza a Internet como meio de divulgação e distribuição musical desde sua criação. Segundo o gerente de *marketing* da empresa, a utilização da Internet como meio de divulgação dos trabalhos é eficiente e eficaz, além de ser a forma mais econômica para realizar esta tarefa. A Salluz utiliza loja virtual própria e externa para a distribuição dos trabalhos.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção vai tratar da análise dos resultados obtidos. Num primeiro momento, são analisados os dados que mostram evidências de transformação na indústria a partir de uma inovação, e num segundo momento, é avaliado o modelo de negócios da indústria fonográfica, tendo em vista seus criadores e distribuidores de conteúdo antes e depois da Internet.

4.3.1 TRANSFORMAÇÃO DA INDÚSTRIA E INOVAÇÃO

TRANSFORMAÇÃO DA INDÚSTRIA

Esse item levanta indicadores que evidenciam as transformações sofridas pela indústria fonográfica a partir do uso da Internet nesse segmento. As transformações sofridas refletem-se desde a concepção do produto até os processos de distribuição e comercialização, tendo como gatilho a ação da Internet. Observa-se também que houve a queda das barreiras que impossibilitavam que criadores e distribuidores de conteúdo com pouco recurso financeiro iniciassem sua atuação de forma independente na indústria fonográfica.

Em termos de transformação da relação entre criador e distribuidor de conteúdo percebe-se que houve uma diminuição da importância na intermediação entre esses dois agentes. Antes do impacto da Internet, a intermediação do distribuidor de conteúdo com o criador era muito valorizada pelos envolvidos nesse processo. Sem essa intermediação o sucesso do criador de conteúdo na produção, divulgação e distribuição de música era muito difícil, fazendo com que a dependência em relação ao distribuidor fosse acentuada. Com a ação da tecnologia da informação e, em especial, da Internet as atividades de produzir, divulgar e distribuir música ficaram mais fáceis e baratas de ser executadas por qualquer pessoa.

Em termos de transformação dos produtos, observa-se que antes o produto era exclusivamente apresentado no suporte físico e agora passa a ser mostrado também no suporte virtual. O produto no suporte físico continua a existir, mas segundo o relatório IPFI (2010) o número de produtos vendidos está diminuindo ao longo dos anos. Segundo o criador de conteúdo Edson, o CD de música é utilizado para atrair o público para as apresentações:

“Hoje, o CD é só um meio para a música chegar até o consumidor final.

Antes as pessoas criavam músicas para vender CD, hoje, a situação

mudou um pouco. As pessoas fazem o CD para vender as apresentações, *show*". (Criador de Conteúdo Edson, dados da pesquisa).

Em termos de transformação na relação com o público, houve uma diminuição da distância entre o público e criadores e distribuidores de conteúdos, pela ação das redes sociais digitais e pelo *Twitter*, permitindo que haja uma comunicação rápida, fácil de utilizar e barata para operar. Percebe-se que essa proximidade entre público e criador de conteúdo contribui para melhor a quantidade de ingressos para as apresentações musicais.

Em termos de transformação na divulgação musical, verifica-se que a divulgação tradicional apresenta um alto custo, dificultando a utilização pelos criadores e distribuidores de conteúdo *indie*. Entretanto, a divulgação pela Internet é uma atividade fácil e barata para realizar, podendo ser utilizada para todos os agentes da indústria de música. A divulgação dos trabalhos é tarefa primordial para que o criador ou distribuidor de conteúdo seja conhecido do público. A constância na atividade de divulgação ajuda a manter na mente das pessoas a imagem do criador e distribuidor de conteúdo, o que estimula a comercialização da música e dos *shows*. Antes do advento da Internet na indústria musical as atividades de divulgação eram controladas pelos distribuidores *major*, fazendo que criadores e distribuidores de conteúdos *indie*, seguissem as regras impostas por essas empresas. Isso representava uma grande barreira na área de divulgação dessa indústria que, no entanto, foi quebrada com o uso da Internet. Por meio da *web* os criadores e distribuidores *indie* podem executar estas tarefas ou terceirizá-las com uma agência especializada na área digital. Com isso, as regras que eram impostas pelos distribuidores *major* perderam sua importância nas atividades de divulgação.

Em termos de transformação na distribuição musical, percebe-se que a forma tradicional dependia de um grande número de intermediário, além de ser uma atividade cara para ser executada. Após o impacto da Internet, verifica-se que a atividade de distribuição musical tornou-se fácil e barata para ser executada e também diminuiu de forma drástica o número de intermediários.

A seguir, estão as evidências encontradas na análise de dados que demonstram partes das transformações ocorridas na indústria fonográfica.

Segundo Porter e Rivkins (2000), um dos itens da transformação de uma indústria refere-se à queda da barreira de entrada, o que foi verificado nos casos analisados nesta pesquisa. Dois criadores de conteúdos romperam o contrato com o distribuidor de conteúdo e iniciaram de forma independente sua atuação no mercado musical; pois, de acordo com eles, a Internet lhes conferiu mais liberdade e os processos de divulgação digitais poderiam ser executado por uma equipe terceirizada. Ainda houve um caso de criador de conteúdo que depois de vários anos utilizando os meios de divulgação como cartazes, *outdoor* e jornais locais obtiveram um contrato com um distribuidor de conteúdo. Isso ocorreu depois que começaram a divulgar os seus trabalhos na Internet por meio de *site* próprio de distribuição de vídeo (www.youtube.com) e utilizar de forma consistente redes sociais digitais, como o *Orkut* e *Facebook*. Nesses três casos, a atuação desses criadores na indústria de forma independente ou a conquista do contrato com um distribuidor de conteúdo só foi possível, porque a Internet foi utilizada como ferramenta de negócio. Essas evidências corroboram estudo de Porter e Rivkins (2000), que afirmam que períodos de transformação podem influenciar a estrutura de uma indústria, possibilitando que agentes que não atuavam nesse setor comesçassem a atuar.

De acordo com Mccourt e Burkart (2003), houve uma crise na barreira da indústria fonográfica devido à ação da Internet. Tal crise na barreira de entrada pode ser observada em cinco casos analisados nos quais a *web* quebrou a estrutura antiga, permitindo que os criadores e distribuidores de conteúdo *indie*, iniciassem suas atividades de divulgação sem as imposições e intermediação dos distribuidores de conteúdo *major*.

Um indicador de transformação da indústria é quantidade de novas redes de relacionamento empresariais, fusões e aquisições que acontecem em uma determinada indústria. Segundo Gersch e Goeke (2007), quando esses

acontecimentos ocorrem de forma constante pode indicar que a indústria está passando por uma transformação. Nos casos analisados, foi observado que houve uma fusão entre distribuidores *major* (Sony Music) e a criação de redes de relacionamento empresariais nos seis casos analisados. Interessante notar que os entrevistados afirmaram que para ter sucesso no mundo digital é importante que haja um relacionamento empresarial com várias empresas, pois isso facilita a distribuição de música pela *web*.

Outro indicador de transformação da indústria está relacionado à quantidade de fusões, aquisições e formação de rede de relacionamento empresarial (GERSCH; GOEKE, 2007). Percebeu-se em um caso analisado (Sony Music) a aquisição de um distribuidor de conteúdo *major* por outro do mesmo porte, dessa maneira, mudando a quantidade de empresas *major* na indústria fonográfica. Identifica-se também em todos os casos analisados o crescimento da rede de relacionamento empresarial entre criadores e distribuidores de conteúdos e lojas virtuais.

Mudanças na lucratividade da indústria e de estratégia de grandes empresas podem indicar transformação na indústria, segundo Wells e Raabe (2007). Em cinco casos analisados nesta pesquisa, verificou-se mudança na lucratividade dos criadores e distribuidores de conteúdo. Três criadores de conteúdo (Edson, Jeanne e André) e dois distribuidores de conteúdo (Sony e Salluz) tiveram um aumento da lucratividade (excluindo o fator pirataria), decorrente da ação na Internet, da diminuição dos custos de divulgação e distribuição digital e da formação de novas parcerias com outras empresas da indústria fonográfica.

INOVAÇÃO

Para Gallouj e Weinstein (1997), a inovação radical envolve a criação de produtos novos, com características absolutamente distintas dos anteriores e que requeiram competências totalmente diferentes, tanto do criador quanto do cliente. A afirmação sobre a inovação radical desses autores pode ser percebida no produto na forma digital (pela Internet), o qual possui características de apresentação completamente distintas do original. A principal diferença está em sua apresentação. O produto tradicional é ligado a um meio físico (CD, fita cassete etc.) podendo ser utilizado em um número limitado de aparelho. Já o produto apresentado pela Internet “ganhou” a imaterialidade, pois é apresentado de forma virtual (digital) e pode ser utilizado em uma quantidade maior de aparelhos.

O sucesso de uma inovação se dá pelo processo cumulativo de aprimoramentos (DOSI, 1998). O processo cumulativo da inovação pode ser observado em todos os casos analisados, a atuação dos criadores e distribuidores de conteúdo na Internet ocorreu de forma gradativa. Eles começaram com os recursos mais simples, como *site* institucional sem atrativos de interatividade, e depois foram acrescentando inovações nos seus *sites* pessoais. Outro dado interessante foi o fato de eles começarem com a divulgação de conteúdo digital e, em seguida, acrescentarem a distribuição de conteúdo digital. Segundo os entrevistados, isso ocorreu, pois o processo de divulgação é mais simples de ser executado do que a distribuição e, dessa forma, poderiam apreender melhor o funcionamento das ferramentas na Internet.

Porter e Rivkins (2000) afirmam que uma inovação tem o potencial criar novas formas de fazer negócio, agindo como um gatilho na transformação de uma indústria. Esse pensamento é ratificado, neste estudo, uma vez que em cinco casos analisados (criadores de conteúdo Edson, Márcio e Douglas, Jeane e André) observou-se que a Internet permitiu que os entrevistados iniciassem suas atividades de divulgação e distribuição diretamente com o

público final, sem a necessidade de intermediação que existia antes entre eles e os distribuidores de conteúdo.

4.4 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO DE CRIADORES E DISTRIBUIDORES DE CONTEÚDO DA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA

Foi realizada uma análise do modelo de negócio comparada à literatura existente e aos pilares do modelo de negócio de Osterwalder (2004).

Todos os casos analisados tinham seus modelos de negócios baseados em um misto de modelo de negócio tradicional e de modelo com *download* oficial. Conforme Vaccaro e Cohn(2009), entende-se como modelo de negócio tradicional aquele que utiliza o meio físico para apresentação e distribuição do produto, e o modelo de negócio com *download* oficial, como o que usa a música virtual para apresentação do produto e a distribui em lojas virtuais.

Em todos os casos analisados existem os dois tipos de produtos (físico e digital), sendo comercializados ao mesmo tempo. Para De Marchi (2005), com o advento da Internet, na década de 1990, ocorre o surgimento de um novo formato digital o MP3 (digital) o qual coexiste com o CD até os dias atuais.

Em cinco casos analisados, criadores de conteúdo (Edson, Jeane e André) e distribuidor de conteúdo (Sony e Salluz), houve um crescimento de vendas por meio dos canais digitais desde a implantação distribuição de música pela Internet. O crescimento das vendas nos canais de distribuição digital dos casos analisados corroboram o relatório IFPI (2010), no qual menciona-se sobre o crescimento constante de vendas por esses canais.

A seguir, apresentam-se a análise do modelo de negócio de Osterwalder (2004) e as evidências encontradas nos casos analisados.

PRODUTO

O impacto da Internet na indústria fonográfica pode ser percebido na apresentação dos produtos. Antes da ação da Internet os produtos eram apresentados exclusivamente pelo meio físico. As formas de apresentação dos produtos para a música era o CD, e para os vídeos, o DVD. Devido ao impacto da Internet nessa indústria cresceu as possibilidades das apresentações dos produtos, havendo uma transformação radical dele. Outra mudança no produto foi na sua comercialização. Antes da Internet o produto era comercializado sem a “customização” ou personalização. O consumidor era obrigado a adquiri-lo tal como foi concebido na criação. Contudo, a Internet permitiu que os produtos (músicas e vídeos) fossem personalizados pelos consumidores, sem a interferência dos seus criadores. Por meio da *web* o consumidor pode fazer a sua própria seleção musical, organizando-as da forma que for mais conveniente para ele. A música *on-line* pode ser adquirida unitariamente, assim o consumidor não precisa comprar um CD contendo várias músicas. Os entrevistados da Salluz (Thiago) e da Sony (Daniel) comentam o seguinte sobre isso:

Agora o cliente faz o seu próprio CD, ele dá o *download* pela Internet e escolhe quais músicas vai ouvir e ainda em qual aparelho ele quer ouvir (pode ser no celular, no rádio do carro, em casa, no trabalho). (Distribuidor de Conteúdo Salluz, Thiago, dados da pesquisa).

Quem dá o *download* de música não ouve mais todo o CD e nem na ordem que ouvia pelo CD. No CD, é feito um estudo para colocar as músicas em uma ordem legal que deixou de existir quando você ouve pela Internet. (Distribuidor de Conteúdo Sony, Daniel, dados da pesquisa).

O criador de conteúdo da Salluz, Cláudio, acrescenta que: “A grande diferença é o visual do produto e também que o cliente não precisa comprar todo o CD, se ele gosta só de uma música. Com a Internet ele só houve a música que gosta”.

RELAÇÃO COM O CLIENTE

Antes da atuação da Internet nessa indústria os consumidores eram mais distantes dos criadores e distribuidores, havia pouco interação entre eles. A Internet possibilitou que os consumidores estivessem mais conectados com os diversos agentes da indústria musical.

Antes do impacto da Internet os criadores e distribuidores de conteúdos da indústria fonográfica não tinham um relacionamento com o cliente tão ativo como eles possuem agora. A interação com o público era basicamente realizada por cartas, ou então, esporadicamente pelos fãs-clubes e nas apresentações dos criadores de conteúdo. Esse tipo de relacionamento fazia com que criadores e distribuidores de conteúdo não tivessem proximidade com o público-alvo. O que foi radicalmente alterado após o impacto da Internet. Agora o relacionamento com o público-alvo é intenso e existe uma comunicação direta entre criadores, distribuidor e o público-alvo. Essa comunicação intensa ocorreu graças às diversas ferramentas de relacionamento disponíveis pela Internet. As ferramentas mais usadas para relacionamentos nos casos analisados por esta pesquisa são: redes sociais (*Facebook* e *Orkut*), *Twitter*, *Twitter cam* e *e-mail*. A respeito desse assunto, os entrevistados fizeram os seguintes comentários:

O fã *on-line* é mais antenado, mais fiel ao cantor. Este fã visita o *site* do cantor para saber novidades, ele envia *e-mail* para falar com a gente. Agora a comunicação com os fãs é mais fácil. Aquele fã de antigamente ou aquele que só compra o CD tem um relacionamento mais distante. (Criador de Conteúdo, Edson, dados da pesquisa).

Na opinião do criador de conteúdo André Paganelli, “[...] a principal diferença é que os fãs on-line e o tradicional é que o on-line é mais informado sobre os meus trabalhos [...]”, já a criadora de conteúdo Jeanne menciona que “[...] o relacionamento com o fã era mais distante antes da Internet e acontecia principalmente nas ministrações e shows [...]”. O distribuidor de conteúdo Salluz relata que “[...] a diferença no relacionamento com o público on-line é

que ele conhece mais do cantor do que o público tradicional, então quando o cantor vai fazer uma ação envolvendo este público ele tem que tomar mais cuidado [...]”.

Outro aspecto do modelo de negócio que sofreu grande impacto da Internet foram os canais de distribuição dos produtos, que antes eram exclusivamente físicos. A distribuição ocorria por intermédio de lojas especializadas e de departamento, redes de supermercados e distribuidoras músicas. A distribuição física tem suas limitações de tempo e espaço. As limitações de tempo estão ligadas ao horário de funcionamento dos canais de distribuição físico, pois dependem de pessoas para estarem abertos, o que faz com esses lugares funcionem em horário conhecido como comercial, ou seja, estão abertos somente uma parte do dia. As limitações de espaço estão conectadas ao território que o canal de distribuição atua. Logo, consumidores de lugares distantes podem não conseguir adquirir o produto, pois o deslocamento até o canal físico pode não ser viável. As limitações de tempo e espaço foram quebradas pela utilização da Internet, uma vez que seus canais digitais de distribuição funcionam 24 horas por dia, sem a necessidade de intermediação humana. Esses canais digitais de distribuição também não têm limite de espaço, podendo ser acessados por qualquer pessoa ao redor do mundo que tenha um acesso a *web*, além disso, eles são um meio barato para a distribuição musical. A possibilidade de distribuir os produtos por meio digital com pouca necessidade de intermediação humana e com um custo baixo, possibilita que a distribuição musical tenha um gasto menor do que antes da utilização da Internet. O distribuidor de conteúdo da Salluz, Thiago, relata que “[...] o que muda na distribuição é a abrangência da Internet. Eu encontro lojas virtual com rapidez, é tudo mais fácil”. Essa opinião é ratificada pelo criador de conteúdo André Paganelli, pois para ele “[...] é mais barato e fácil fazer a distribuição e divulgação pela Internet. Você faz uma única vez e a Internet informa todo mundo [...]”.

Viveiro e Nakano (2008) corroboram essa ideia de diminuição dos custos devido à ação da tecnologia, pois, de acordo com esses autores, o custo de

produção e de distribuição musical foram diminuídos pela utilização da Tecnologia da Informação, com destaque para a Internet.

GERENCIAMENTO DA INFRAESTRUTURA

Antes do impacto da Internet na indústria musical, os consumidores valorizavam poucos itens. A valorização estava ligada à qualidade artística da música e a apresentação da mídia física. Após a atuação na Internet, é possível verificar que o número de itens valorizados pelos consumidores aumentou. Além dos itens mencionados acima foi acrescentado o universo virtual, ou seja, os trabalhos divulgados e distribuídos pela Internet. Após o impacto da Internet, o público começou a valorizar itens, tais como a apresentação do *site* dos criadores e distribuidores de conteúdo, presença de criadores e distribuidores de conteúdo em redes de relacionamento, vídeos disponibilizados em *sites* de armazenamento de conteúdo na Internet, como o www.youtube.com, facilidade para encontrar e comprar música e vídeo *on-line*, atualizações e inovações nas apresentações dos materiais disponíveis na *web*. Um dos entrevistados ratifica esse pensamento, alegando que:

Muitos clientes chegam até nos por assistir vídeo no *Youtube* e fica mais fácil para vender (*shows* e CD) para ele. Quando o artista vai fazer um *show* no Norte, as pessoas já conhecem pelo menos um pouco do trabalho dele. (Distribuidor de Conteúdo Salluz, Cláudio, dados da pesquisa).

O distribuidor de conteúdo Sony, Daniel, afirma que o “[...] cliente *on-line* é mais volúvel e quer novidades [...]”.

A Internet ajudou os criadores e distribuidores de conteúdo a realizarem a divulgação e distribuição de produtos. A operação dessas atividades é fácil para ser executada. Muitas tarefas são automatizadas pelas ferramentas disponíveis na própria Internet, e tornam-se atividades repetidas que não exigem um especialista para executá-las. Para as situações em que o criador ou distribuidor não tem conhecimento para realizar as atividades, existe a

possibilidade de terceirizar o trabalho por meio de consultorias especialistas do mundo digital. A situação observada nesta pesquisa ratifica a afirmação de David (2006) de que a divulgação dos trabalhos pode ser contratada por meio de agências independentes. Essa facilidade de manuseio do ambiente digital é mencionada na declaração de um dos entrevistados, o distribuidor de conteúdo Salluz, Thiago que menciona que “[...] a distribuição está mais barata do que antes. Muitas coisas nós mesmos fazemos pela Internet, não precisa tanto de terceiros”, já a possibilidade de solicitar ajuda externa ou contratar um especialista é referida pelo criador de conteúdo André: “O meu *site* foi desenvolvido por um amigo que conhecia do assunto. Hoje, contratei os serviços de um *webmaster* para realizar fazer a manutenção e trazer inovações para o meu *site*”.

O número de parcerias com empresas antes da ação da Internet era mais limitado, pois não existia a necessidade de realizar parceria. O mercado fonográfico estava sendo controlado pelos grandes distribuidores de conteúdo e as barreiras de entradas, como a divulgação e distribuição musical, nessa indústria eram difíceis de serem quebradas. A divulgação ocorria pelos métodos tradicionais da indústria, tais como rádio, televisão e revista. Dessa forma, a divulgação era cara e difícil de ser realizada, sendo possível principalmente aos grandes distribuidores de conteúdo. Outra barreira era a distribuição musical que ocorria por meio de distribuidores físicos, muitos deles pertenciam aos grandes distribuidores de conteúdo, o que dificultava a distribuição de criadores de conteúdos independentes ou distribuidores de conteúdos pequenos. Contudo, o impacto da Internet mudou o cenário de estabilidade e derrubou as barreiras de entrada na indústria fonográfica, obrigando os distribuidores e criadores de conteúdos já estabelecidos a terem novos parceiros no mundo virtual a fim de não perderem *market share*. A Internet mostrou ser a grande parceira dos criadores de conteúdos independentes e distribuidores de conteúdo pequeno, uma vez que possibilitou que seus trabalhos fossem divulgados e acessados por grande universo de pessoas, expandindo de forma considerável a atuação de cada um desses

agentes. Esse entendimento também se refletiu na opinião de um entrevistado destacada a seguir:

Surgiu novas parcerias através das ações na Internet. Por exemplo: antes de fazer a parceria com o Pelé, ele pesquisou toda a minha vida pela Internet e só depois veio fechar a parceria. Outro exemplo foi de uma operadora de celular que distribuiu todas as músicas de meu CD, quando o cliente comprava um determinado tipo de celular. (Criador de Conteúdo, Edson, dados da pesquisa).

Outros criadores de conteúdo participantes desta pesquisa, como Márcio e Douglas, alegaram que “[...] a Internet oferece uma exposição maior do artista, permitindo ele ser visto pelo público e por gravadoras. Isto ajudou a formar novos parceiros [...]”. A criadora de conteúdo Jeanne comenta também que “[...] a Internet ajudou a criarmos novas parcerias, principalmente com lojas virtuais [...]”.

Na declaração do distribuidor de conteúdo Sony, Claudia, observam-se os tipos de parcerias desenvolvidas para divulgação dos seus produtos: “Os nossos parceiros são distribuidor físico, hipermercados empresas de distribuição digital (lojas virtuais e operadoras de celular), além do *show* dos artistas [...]”, o mesmo pode ser verificado no relato do distribuidor de conteúdo Sony, Daniel: “Além dos distribuidores físicos, lojas virtuais, operadoras de celular e *show* [...]”.

Nos casos analisados neste estudo, foi possível detectar que os principais parceiros na distribuição musical das grandes distribuidoras e criadores de conteúdo famosos são as operadoras de celular e as lojas virtuais. E os principais parceiros para os criadores de conteúdos independentes e distribuidor de pequeno porte são as lojas virtuais.

ASPECTOS FINANCEIROS

Antes do impacto da Internet na indústria musical as receitas dos criadores e distribuidores de conteúdos tinham como principal origem a venda da mídia física, CD e DVD. O que na teoria poderia apresentar certo risco de negócio, uma vez que a fonte de renda vinha basicamente de um único lugar. No entanto, como existia uma grande barreira de entrada nessa indústria, como apresentado na revisão da literatura deste trabalho, o risco era baixo. Após a atuação da Internet nesse mercado houve uma mudança no monopólio da renda exercido pelos distribuidores *major* na venda da mídia física. A *web* possibilitou que novas fontes de rendas surgissem no cenário da indústria fonográfica. Novos produtos foram incorporados no portfólio das empresas, como por exemplo: música e vídeo pela Internet, *souvenir* e venda de *ticket* para *show*.

Nos casos analisados neste estudo, foi possível detectar que a Internet ajudou a melhorar as vendas físicas e a quantidade de *shows* realizados por criadores de conteúdo independente e distribuidores de conteúdo *indie*. O aumento na quantidade dos *shows* e o crescimento das vendas físicas foram explicados pelos criadores e distribuidor de conteúdo *indie* em razão de uma maior exposição deles perante o público por meio de *sites* na Internet. Pode-se destacar como exemplo do exposto, o relato do criador de conteúdo André que em suas palavras afirma: “[...] a diferença que estou vendendo mais, porque a Internet me ajudou a vender mais, cerca de 20% a mais.”, a melhora das vendas também foi referida pelo distribuidor de conteúdo Salluz, Cláudio, segundo ele, “[...] sem a Internet venderíamos cerca de 30% a menos ou até mais, porque não teríamos dinheiro para fazer a divulgação como fazemos hoje [...]”. O aumento de vendas físicas impulsionado pela Internet não foi percebido pelo distribuidor de conteúdo *major*, nesta pesquisa. Segundo o distribuidor de conteúdo Sony, Daniel, houve queda no faturamento, pois a Internet ajudou a aumentar a ação da pirataria, fazendo com que a receita fosse diminuída. Ele declara que “[...] a Internet trouxe o aumento da pirataria e com isto diminuição

de vendas principalmente o mercado jovem, novas parcerias (operadoras de celular e lojas virtuais).”

PILAR	OBJETIVO	EVIDÊNCIAS DOS CASOS ANALISADOS	
		Antes da Internet	Depois da Internet
Produto	Proposição de valor	Música e vídeos com suporte físico em CD e DVD. Vendas de <i>shows</i> e <i>merchandise</i> por meio de mídia tradicional.	Música e vídeos com suporte físico e digital. Vendas de <i>shows</i> e <i>merchandise</i> usando meio tradicional e redes sociais e <i>sites</i>
Relação com o Cliente	Cliente alvo	O relacionamento entre criadores e distribuidores de conteúdo era esporádico e distante do público. Acontecia principalmente em encontros pessoais entre criador de conteúdo e seus fãs.	Criadores de conteúdo estão estabelecendo um forte relacionamento com o seu público-alvo por meio da utilização intensa de redes sociais digitais, como o <i>Orkut</i> e <i>Facebook</i> e também pelo do <i>Twitter</i> .
	Canais de distribuição	Lojas e distribuidores físicos; hipermercados.	Lojas e distribuidores físicos e virtuais; hipermercados.
	Relacionamento	Relacionamento com o público é distante e ocorre principalmente durante as apresentações e encontro esporádicos com o fã-clubes	Relacionamento com o público é próximo e além das formas de se relacionar antes da Internet, agora ocorrem também por meio da Internet, redes sociais e pelo <i>Twitter</i> .
Gerenciamento da Infraestrutura	Capacidade	O criador e distribuidor de conteúdo <i>indie</i>	As características de infraestrutura antes da Internet foram

		possuem uma Infraestrutura parecida. Utilizando principalmente empresas terceiras para executar as atividades de divulgação e distribuição.	mantidas, porém foi acrescido as atividades no mundo digital. Sendo que no mundo digital a maioria dos trabalhos de infraestrutura são executados pelos próprios agentes.
	Parceira	Lojas físicas, distribuidores físicos, hipermercados.	Lojas físicas e virtuais, distribuidores físicos, hipermercados.
Aspectos Financeiros	Modelo de faturamento	O modelo de faturamento está baseado principalmente na venda de CD e DVD, ou seja, da música com o suporte físico. Para o criador de conteúdo inclui no modelo de faturamento a venda de <i>show</i> .	O modelo de faturamento dos criadores e distribuidores de conteúdo é parecido. Contudo, para os criadores de conteúdo a venda de <i>show</i> tem um peso muito importante na estrutura de faturamento, depois estão a venda de suportes físico, digital e <i>merchandise</i> .

Tabela 1: Modelo de negócio

Fonte: Modelo de negócio de Osterwalder (2004), adaptado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de negócios dos criadores e distribuidores de conteúdo da indústria fonográfica mudou consideravelmente, após o uso da Internet. As transformações decorrentes do impacto da *web* vão desde o produto até os processos de comercialização, afetando, deste modo, toda a cadeia de negócio da indústria fonográfica. O produto que era apresentado somente por meio do suporte físico (CD), ganha mais uma categoria de apresentação (virtual ou digital). O mercado para música digital apresentou taxa de crescimento do faturamento de 940% entre os anos de 2004 a 2009, enquanto o mercado fonográfico como um todo diminuiu 30% o faturamento, no mesmo período (IFPI, 2010). Essa inversão de números no mercado indica a importância que a música digital tem para a indústria fonográfica. Os canais de distribuição se multiplicam com a utilização da Internet. Além dos tradicionais canais de distribuição físicos, como lojas, distribuidores físicos e grandes magazines, foram acrescentadas pela *web* as lojas virtuais e a telefonia celular. O relacionamento com o cliente que é uma das “chaves” de sucesso na venda de qualquer produto, pois aproxima o cliente do vendedor, ganha um novo aliado a Internet. A *web*, por meio das redes sociais permitiu que houvesse uma comunicação “2 ways” entre o público e criadores e distribuidores de conteúdo, ajudando na aproximação dos fãs com o criador de conteúdo. Percebeu-se que essa proximidade ajuda a impulsionar as vendas de CD, DVD, música digital e ingressos para as apresentações musicais. Esse novo cliente digital valoriza um relacionamento mais próximo com o criador e distribuidor de conteúdo, o que não era possível antes do impacto da Internet nesta indústria. Os criadores e distribuidores de conteúdo estão conseguindo essa proximidade com a ajuda de ferramentas de relacionamento social como redes sociais, *Twitter* e *Twitter cam*. Pela *web*, criadores e distribuidores de conteúdo formam parcerias com lojas virtuais ao redor do mundo. A facilidade em criar parceira com empresas da indústria fonográfica pela *web* auxilia esses agentes a multiplicar de forma considerável os canais de divulgação e distribuição digitais de seus produtos. A Internet ajudou a criadores e distribuidores de conteúdo a aumentar os locais de distribuição de música, de forma barata e fácil, com isso ajudou na

diminuição dos custos de logística do produto. Segundo o IFPI (2010), a indústria fonográfica obteve um faturamento de US\$ 4,2 bilhões de dólares com a venda de música digital no ano de 2010. O crescimento ao longo dos anos do faturamento com a música digital é expressivo, demonstrando que a Internet é uma importante ferramenta para a indústria fonográfica.

A transformação ocasionada pela Internet no modelo de negócio das empresas da indústria fonográfica e, em especial, nos setores de distribuição e divulgação produziram uma séria de alterações sentidas principalmente pelos criadores e distribuidores de conteúdo *indie*. Esse dois agentes tiveram a Internet como uma oportunidade de iniciar as suas ações de divulgação e distribuição digital sem a intermediação dos distribuidores de conteúdo *major*. A divulgação que tradicionalmente ocorria pela televisão, rádio, revista e jornal ganha a forma digital por meio da *web*. A divulgação digital é fácil de realizar e não requer um profissional altamente especializado para executar a tarefa. As ferramentas digitais, como as redes sociais, *sites e Twitter*, são amplamente utilizadas pelos criadores e distribuidores de conteúdo para a divulgação de seus produtos. A atividade de distribuição foi facilitada pela ação da Internet. A distribuição possui vários intermediários e é difícil de executar sem uma estrutura física dedicada para esta atividade. A Internet permite que a distribuição digital seja executada com pouco ou quase nenhum intermediário além dos fatos de ser fácil e barata para ser executada. Outro benefício da distribuição digital é que ela não conhece fronteiras, podendo ser realizada de qualquer lugar do planeta. As formas tradicionais de executar as tarefas de divulgação e distribuição estão sendo substituídas pela forma digital. O crescimento das vendas de músicas digitais, ano após ano, demonstra a sua importância para a indústria fonográfica. Segundo o relatório da ABPD (2009), a indústria fonográfica, no Brasil, faturou no ano de 2009 com a venda de música digital R\$ 42,7 milhões, sendo R\$ 25,1 milhões por meio da Internet e R\$ 17,6 milhões pela telefonia celular. Outro fato importante é que a forma de divulgação e distribuição tradicional continuam; porém, foi acrescentada a opção de executar essas tarefas no mundo digital pela Internet. Devido à facilidade e ao baixo custo em realizar as atividades divulgação e distribuição

musical um grande número de novos entrantes começou a atuar nessa indústria, ocorrendo um aumento da concorrência.

A Internet gerou oportunidades e desafios para os criadores e distribuidores de conteúdo. A oportunidade para os criadores de conteúdo está ligada ao fato de que a barreira de entrada da indústria fonográfica caiu após o impacto da Internet, permitindo que surgisse um número maior de criadores de conteúdos independente. As atividades de divulgação e distribuição de conteúdo eram grandes barreiras para atuação de criadores de conteúdos independentes, pois apresentavam grande custo para serem realizadas e os principais pontos de distribuição eram dominados pelos distribuidores de conteúdos major. Com a utilização de ferramentas digitais pela Internet foi possível realizar as atividades de divulgação e distribuição sem intermediação dos distribuidores de conteúdo major. A possibilidade de utilização de redes sociais e do *Twitter* ajudou na divulgação de produtos e de criadores de conteúdo, aproximando o criador do seu público-alvo. A proximidade proporcionada pela Internet ajudou a melhorar a audiência dos criadores de conteúdos nas suas apresentações. Essa ajuda veio de uma maior constância do artista na mídia digital e como consequência, ele fica mais conhecido do grande público. As parceiras com lojas virtuais ajudam esses criadores a distribuir o seu produto sem a intermediação dos distribuidores de conteúdo. A distribuição de conteúdo digital é mais barata que a forma tradicional. Para realizar a atividade de distribuição digital, basta produzir uma única vez a matriz digital para então distribuir-la infinitamente. Além da facilidade de envio desta matriz para o local que fará a distribuição utilizando vários meios, tais como *e-mail*, ligação pela Internet via FTP etc. A diminuição dos custos de distribuição digital está relacionada ao fato de não haver mais o suporte físico do produto e também por existir poucos ou nenhum intermediário para executar essa atividade. Observou-se que a Internet também gerou desafios aos criadores de conteúdo. Embora ela seja uma ferramenta fácil e barata de utilizar, exige dedicação e conhecimento que o criador de conteúdo deve investir tempo para conseguir, ou terceirizar as atividades com uma empresa

especialista nesse assunto, do contrário não irá conseguir ter sucesso na sua atuação na *web*.

As oportunidades que a Internet oferece aos distribuidores estão na possibilidade de redução dos custos das atividades de divulgação e distribuição, além do fato de ampliarem de forma considerável a sua rede de relacionamento empresarial. O distribuidor de conteúdo possui uma estrutura funcional e uma rede de relacionamento maior que o criador de conteúdo, o que pode ajudá-lo a iniciar as atividades na *web* de uma forma mais rápida e estruturada do que a o criador de conteúdo. Segundo o relatório IFPI (2010), o mercado para a música digital cresce a cada ano, enquanto o da música física (CD) está diminuindo. Essa situação oferece ao distribuidor de conteúdo a possibilidade de realizar um *downsize* de sua estrutura funcional o que poderia representar um aumento da lucratividade em um primeiro momento, pois os custos totais da empresa seriam diminuídos. Essa diminuição da estrutura que suporta a música física (CD), não significa um aumento da funcional para a música digital, pois esta última exige menos mão-de-obra para ser criada, processada, divulgada e distribuída. Verifica-se que o desafio para os distribuidores de conteúdo está ligado a velocidade em que eles vão adequar o seu modelo de negócio para uma era digital.

A Internet pode ser entendida como uma oportunidade para os criadores e distribuidores de conteúdo *indies* e ameaça aos distribuidores *major*, pois ela coloca os dois tipos de distribuidores e criadores em igualdade de negócio no mundo digital. A divulgação pelos meios tradicionais, tais como televisão, rádio, revistas e jornais, é cara e necessita de profissionais altamente qualificados para a sua execução, além disso, possui vários intermediários entre o início até o fim do processo. Por esses motivos, as divulgações tradicionais são pouco usadas por criadores e distribuidores de conteúdo *indie*, pois, via de regra, esses agentes não possuem grande poder financeiro, inviabilizando o uso frequente dos meios tradicionais de divulgação. Contudo, a divulgação de conteúdo digital é barata e não exige um profissional altamente qualificado para executá-la, assim, demonstra ser uma importante alternativa para aqueles agentes que dispõem de poucos recursos para executar divulgação. A área de

distribuição digital segue a mesma linha de raciocínio da divulgação. Os meios tradicionais de distribuição são monopolizados pelos distribuidores *major* e apresentam um custo elevado, quando comparado a forma digital de executar essa atividade. A forma digital de distribuição é rápida, mais barata e fácil de ser realizada. Outro dado interessante é que a distribuição digital não tem fronteiras, ela pode ser realizada independentemente do local. Pelo exposto, observa-se que a Internet é uma grande oportunidade para os criadores e distribuidores de conteúdo *indie*. As estruturas dos distribuidores de conteúdo *indie* são menores e mais flexíveis, portanto, fáceis de serem modificadas. Essas características podem ser uma vantagem sobre o distribuir de conteúdo *major* o qual possui uma estrutura grande e, muitas vezes, inflexível, difícil de ser modificada para aproveitar de forma rápida as oportunidades do mercado. O que faz com que o distribuidor de conteúdo *major*, demore mais que os distribuidores de conteúdo *indie* para aproveitar as oportunidades do mundo digital.

Em termos de limitação temos o próprio método, pois o método qualitativo não permite estender para outras indústrias as análises de dados e as conclusões, mas serve de ensaio para um estudo futuro, utilizando o método quantitativo. Outro limitante deste estudo foi a escolha de dois nichos do mercado fonográfico, pois a análise de dados e conclusões do nicho sertanejo e *gospel* podem não refletir uma verdade absoluta da indústria fonográfica.

Estudos futuros podem ampliar o universo desta pesquisa, identificando a relação causa e efeito do uso da Internet relacionada à transformação nos processos de negócio.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO – ABPD
Mercado Brasileiro de Música 2009 – Disponível em:
<http://www.abpd.org.br/downloads/Final_Publicacao_09_2010_CB.pdf>.
Acesso em: 20 jan. 2011.
- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografias no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AFUAH, A.; TUCCI, C. L. **Internet business models and strategies**. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, 2003.
- AMARAL, A. et al. **O futuro da música depois da morte do CD**. São Paulo: Momento Editorial, 2009.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, 2001.
- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 604-633, 1990.
- BARNETT, R.; BURRISS, L. L. **Controversies of the music industry**. Westport: Greenwood Press, 2001.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BOZZ-ALLEN & HAMILTON INC. Relatório: **Em busca de um novo modelo de negócios.doc**. 2007. Disponível em:
<www.centerless.com.br/.../Em%20busca%20de%20Novo%20Modelo%20port.do>. Acesso em: 16 out. 2010.
- BRUNSTEIN, I. **Economia de empresas: gestão econômica de negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, v. 35, n. 6, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1087-8572, DOI 10.1108/10878570710833714, 2007.
- DAVID, P. **How are independent artist and new technologies dismantling the impact of major record labels?**, 2006. Disponível em:
< http://hs.riverdale.k12.or.us/~hfinnert/exhib_06/davidp/paper4.html>
- DE MARCHI, L. A angústia do formato. **Revista E-Compós**, abril, 2005.

DI TOMASO, N. **Managing strategic transformations Rutgers**. The State University of New Jersey, 2003. Disponível em: <<http://ditomaso.rutgers.edu/syllabi/managing%20strategic%20transformations%20syllabus.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2010.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, v. 11, p.147-162, 1982.

DUNPHY, M. **The music revolution musicians of the world, unite**, Philadelphia, 2007. Disponível em : < <http://mormolyke.com/Marx-Music%20Essay.pdf>> Acessado em 30 out 2010

EDWARDS, J. C. Technological discontinuity and workforce size: an argument for selective downsizing. **The International Journal of Organizational Analyses**, v. 8, n. 3, p. 290-308, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct, 1989.

FINE, C. **Clockspeed**: winning industry control in the age of temporary advantage. Boulder, CO: Perseus Books, 1998.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 63-68.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3rd. ed. London: Pinter, 1997.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, 1997.

GERSCH, M.; GOEKE, C. **Industry transformation – conceptual considerations from an evolutionary perspective**, **JBM**. 2006, Gabler Verlag, v. 1, 2007, DOI 10.1007/s12087-007-0006-5.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRADEMELLO, R., SILVA, GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega**. v. 25, n. 1, 2006, p.15-28.

GRAHAM, G. **The transformation of the music industry supply chain: a major label perspective**. The university of Manchester, Manchester Business School, 2004.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G (Eds.). **Qualitative methods in organizational research**: a practical guide. London: Sage, 1995. Disponível em:

<<http://meiobit.com/38223/vendas-de-livros-digitais-superaram-as-dos-livros-de-papel-n/>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

Hirsch, M.P. **Processing Fads and Facts, An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems**, New York, 1972. Disponível em:
< <http://users.ipfw.edu/tankel/PDF/Hirsch.pdf>>

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY – IFPI. **The recording industry in numbers 2006**: the definitive source of global music market information. London: IFPI. 2006. Disponível em: www.ifpi.org. Acesso em: 28 dez. 2010.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY IFPI. **The recording industry in numbers 2010**: Music how, when, where you want it, London: IFPI. 2010. Disponível em:
<<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2010.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2010.

KEIGHTLEY, K. Long play: adult-oriented popular music and the temporal logics of the post-war sound recording industry USA. **Media, Culture & Society**, London, v. 26, n. 3, 2004.

KLUEBER, R. Business model design and implementation for e-services. In: **AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS**, 2000, p. 797-800.

KUDE, V. M. M. Como se faz um projeto de pesquisa qualitativa em Psicologia. **Psico**, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 9-34, jan./jun. 1997.

LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. **Rev. Adm. Empres.** [online]. 2009, v. 49, n. 1, p. 19-26. ISSN 0034-7590. doi: 10.1590/S0034-75902009000100004.

LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. **E-commerce. Business. Technology. Society**. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

LEÃO, J.; NAKANO, D. O futuro da música depois da morte do CD, São Paulo, 2009, **Momento Editorial**. Disponível em:
<<http://www.futurodamusica.com.br/futuro-da-musica.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2010.

LEEDY, P. D. **Practical research**: planning and design. 5th ed. New York: MacMillan, 1993.

LEMOES, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p 122-144.

MAGRETTA, J. **Why business model matter**, Harvard Business Review, R0205F. Harvard Business School Pushing Corporation, 2002.

MAHADEVAN, B. Business models for Internet-based e-commerce: an anatomy. **California Management Review**, 42, 2000.

MANSFIELD G. M.; FOURIE, L. C. H.; Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. **S. Afr. J. Bus. Manage.** v. 35, n. 1, 2004.

MANUAL DE OSLO – OCDE. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**, FINEP, 2005.

MCCOURT, T.; BURKART, P. When creators, corporations and consumers collide: Napster and the development of on-line music distribution. **Media, Culture & Society**, v. 25, p. 333-350, 2003.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A. M. Qualitative data analysis. **Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.** 1994. Disponível em: <http://www.unemat-downloads.net.br/prof/foto_p_metodo_do_estudo_de_caso_-_administracao.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2010.

MONTILVA, W. J.; VASQUEZ, E. **Proyecto**: actualización del sistema de información de bienes muebles, Dirección de servicios de información administrativa. , Universidad de Los Andes, 2007.

NAKANO, D. A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 627-638, 2010.

OBERHOLZER-GEE, F.; STRUMPF. K. **The effect of file sharing on record sales**: an empirical analysis. Working Paper. North Carolina: Harvard Business School and the University of North Carolina at Chapel Hill, 2005.

OSTERWALDER, A. **These**: the business model ontology a proposition in a design science approach. Lausane: Universite de Lausane Ecole Haustes Etudes Commerciales, 2004.

PASSAMAN, D. S. **All you need to know about the music business**. New York: Simon & Schuster, 2000.

PORTER, M.; RIVKINS, J. W. **Industry transformation**. Harvard Business School, Harvard Business School 9-701-008 – Jul. 10, 2000.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POZZEBOM, M.; FREITAS, H. **Modelagem de Casos: Uma Abordagem em Análise de Dados Qualitativos?** Foz do Iguaçu/PR: 22o ENANPAD, ANPAD, Administração da Informação, Set. 1998, p.37 .

EISENHARDT, K.M., **Building Theories from case study research**, Academy of management review, Briarcliff Manor, v.14, n.4, Oct.1989
Psicologia. Psico – Revista da Faculdade de Psicologia da PUC-RS, v. 28, n.1, 1997, p. 9-34.

RIVKIN, J. W.; MEIER, G. T. Caso BMG. **Harvard Business School**, 2005. Disponível em: <<http://www.hbsp.harvard.edu>>. Acesso em: 04 abr. 2009.

ROB, R.; WALDFOGEL, J. Piracy on the High C's: music downloading, sales displacement, and social welfare in a sample of college students. **Journal of Law and Economics**, 2006. Disponível: <<http://www.nber.org/papers/w10874>>. Acesso em: 02 maio 2009.

ROSS, J.; BEATH, C. Beyond the business case: new approaches to IT investment. **Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, 2002.

SCHNEIDER, D., **Betriebswirtschaftslehre**. 2ª. ed. München, Wien: Grundlagen, 1995.

SELLTIZ, C. et al. **Research methods in social relations**. New York: Holt, Rinehart, 1959.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in service**. 1998. (SI4S Synthesis Paper S2).

UNESCO. **25 FAQ**. Disponível em: <http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-url_id=18668&url_do=do_topic&url_section=201.html>. Acesso em: 01 mar. 2011.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, 2009. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003.

TIGRE, P. B., **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

VACCARO, V.L.; COHN, D. Y. The evolution of business models and marketing strategies in the music industry. **International Journal on Media Management**, v. 6, Issue 1, 2004.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIVEIRO, F. T. N.; NAKANO, D. N. **Cadeia de produção da indústria fonográfica e as gravadoras independentes**. outubro, 2008.

WEIL P.; VITALE, M. **Place to space**: migrating to e-business models. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

WELLS, J. R.; RAABE, E. A. **Update**: the music industry in 2006. Harvard Business School, 2007 – 9-7007-531.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. São Paulo: Bookman, 2001.

ANEXOS

Formulários de entrevista

ANEXO I – Criadores de Conteúdo

Questão de Pesquisa:

Como a Internet, entendida como inovação, afeta o modelo de negócio de empresas e outros atores da indústria fonográfica?

IDENTIFICAÇÃO CRIADOR:

Nome:

Gênero musical?

Está no mercado há quanto tempo?

Qtde. de CD lançados?

Faz *shows*? Quantos por mês?

Onde?

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

NOME:

FUNÇÃO:

A) GERAIS:

- 1- Qual é o histórico dos músicos?
- 2- Quando e como surgiu a ideia de utilizar a Internet?
- 3- Para quais finalidades os músicos estão utilizando a Internet?
- 4- Foi realizado algum tipo de planejamento para verificar se seria uma boa estratégia a utilização da Internet na sua empresa? Se sim, explicar como foi realizado o planejamento?
- 5- Quais as dificuldades (definição de sistemas, pessoal qualificado etc.) encontradas no início da utilização da Internet e como elas foram vencidas?

B) TRANSFORMAÇÃO DA INDÚSTRIA

1. Quais as mudanças relevantes que a Internet trouxe ao negócio?
2. Especifique em cada item as principais características ANTES e DEPOIS do impacto da Internet.

CADEIA PRODUTIVA	ANTES	DEPOIS
ARTISTA		
CRIAÇÃO		
PRODUÇÃO		
DIVULGAÇÃO		
DISTRIBUIÇÃO		
CLIENTE FINAL		

3. Após o impacto da Internet foram formadas novas parcerias? Quais?
4. Como estão os investimentos financeiros dos últimos anos relacionados à Internet (crescendo, estável ou diminuindo).

C) MODELO DE NEGÓCIO

1. Descreva as vantagens percebidas com a utilização da Internet?
2. Caso exista, descreva as novas oportunidades que a Internet trouxe para o seu negócio?
3. Explique as diferenças entre os clientes de música *on-line* e os de formato físico?
4. Como é a forma de se relacionar com o cliente dos produtos *on-line* e dos produtos físicos (aspectos de divulgação, venda e distribuição)?
5. Qual o impacto das vendas *on-line* no faturamento do negócio (ou carreira)?
6. A Internet trouxe uma diminuição de custo de distribuição e divulgação dos músicos? Explique a resposta.

ANEXO II – Distribuidor de Conteúdo

Questão de Pesquisa:

Como a Internet entendida como inovação afeta o modelo de negócio de empresas e outros atores da indústria fonográfica?

IDENTIFICAÇÃO DISTRIBUIDOR:

Razão Social:

Ano Fundação:

No. empregados:

Ramo de Atividade:

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

NOME:

FUNÇÃO:

Quanto tempo está nesta função na empresa:

Formação:

A) GERAIS:

- 1 Qual é o histórico da empresa (principais produtos, mercados etc.)?
- 2 Quando e como surgiu a ideia de utilizar a Internet?
- 3 Para quais finalidades a sua empresa está utilizando a Internet?
- 4 Foi realizado algum tipo de planejamento para verificar se seria uma boa estratégia a utilização da Internet na sua empresa? Se sim, explicar como foi realizado o planejamento?
- 5 Quais as dificuldades (definição de sistemas, pessoal qualificado etc.) encontradas no início da utilização da Internet e como elas foram vencidas?

B) TRANSFORMAÇÃO DA INDÚSTRIA

- 1 Quais as mudanças relevantes que a Internet trouxe ao negócio?
- 2 Especifique em cada item as principais características ANTES e DEPOIS do impacto da Internet.

CADEIA PRODUTIVA	ANTES	DEPOIS
ARTISTA
CRIAÇÃO
PRODUÇÃO
DIVULGAÇÃO
DISTRIBUIÇÃO
CLIENTE FINAL

- 3 Após o impacto da Internet foram formadas novas parcerias? Quais?
- 4 Especifique em cada item as principais características ANTES e DEPOIS do impacto da Internet.

INDICADORES	ANTES	DEPOIS
Volume de vendas
Vendas de músicas pelos canais tradicionais e <i>on-line</i> em termos percentuais.
Lucratividade (se houve alteração % na lucratividade , explicar o porquê)
Principais inovações tecnológicas.
Concorrentes
Mudança de hábito no consumidor.

Relacionamento com parceiros de negócio (formação de rede, grupos etc.)
Mudanças relevantes no ambiente fonográfica

- 5 Houve redefinição de mercado por causa da Internet?
 - a. Se sim, explicar como era o mercado antes e agora.
 - b. Como esta redefinição de mercado afetou a sua empresa?
- 6 Como estão os investimentos financeiros dos últimos anos relacionados à Internet (crescendo, estável ou diminuindo).

C) MODELO DE NEGÓCIO

- 1 Especifique em cada item as principais características ANTES e DEPOIS do impacto da Internet.

OBJETIVOS PESQUISA		ANTES	DEPOIS
MARKETING	CARACTERÍSTICA		
DIVULGAÇÃO-PROPAGANDA	CARACTERÍSTICA		
LOGÍSTICA-DISTRIBUIÇÃO	CARACTERÍSTICA		

2. Quais foram as alterações que a Internet trouxe para o produto tradicional (CD com música)?
 - a. Quais as principais mudanças na organização para adequar a nova realidade deste produto (impacto pela Internet)

3. Descreva as vantagens percebidas pela empresa com a utilização da Internet?
4. Caso existam, descreva as novas oportunidades que a Internet trouxe para o seu negócio?