

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

FÁBIO AUGUSTO SABETTA MORALES

**Transformação digital, o contexto de inovação e empreendedorismo nas Indústrias da
Música e a reestruturação da cadeia de valor**

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

FABIO AUGUSTO SABETTA MORALES

Transformação digital, o contexto de inovação e empreendedorismo nas Indústrias da Música e a reestruturação da cadeia de valor

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Jane A. Marques

Co-orientador: Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso

Versão Corrigida

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo.

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Sabetta Morales, Fábio Augusto Sabetta Morales.

Transformação digital, o contexto de inovação e empreendedorismo nas Indústrias da Música e a reestruturação da cadeia de valor / Fábio Augusto Sabetta Morales Sabetta Morales. - São Paulo, 2023.

264 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2024.

Orientador: Jane Aparecida Marques Marques.

Co-orientador: Marcelo Caldeira Pedroso Pedroso.

1. Indústrias da música. 2. Music business. 3. Cadeia de valor. 4. Transformação digital. 5. Inovação e empreendedorismo. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: **SABETTA-MORALES, Fábio Augusto.**

Título: **Transformação digital, o contexto de inovação e empreendedorismo nas Indústrias da Música e a reestruturação da cadeia de valor.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Este trabalho é dedicado a todos os profissionais, docentes e pesquisadores das Indústrias da Música. Que ele lhes possa trazer a mesma alegria que tive ao realizá-lo.

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Jane Aparecida Marques, a quem coube a árdua tarefa de me orientar em tempos tão desafiadores. Muito obrigado pelas contribuições neste e em outros trabalhos.

Ao Professor Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, a quem coube a árdua tarefa de me coorientar em tempos tão desafiadores. Muito obrigado pelas oportunidades ao longo da Jornada.

Ao Maestro Francesco Carmelo Sabetta (*in memoriam*), a quem coube a *prima ispirazione* de trazer a música ao contexto de nossa família.

Ao Professor Sígrido Levental (*in memoriam*), pelo idealismo na formação de tanto talentos musicais brasileiros.

Ao Professor Dr. Eduardo Anderson Duffles Andrade (*in memoriam*), pelo pioneirismo de coordenar a implementação do primeiro Programa de Graduação em Música Popular da América Latina.

A todos os autores aqui referenciados, cujo trabalho prévio permitiu que este estudo se consumasse.

Aos mediadores e participantes dos grupos focais exploratórios, pelas contribuições proporcionadas à contribuição final desta pesquisa.

À família, incondicionalmente, pela paciência, entusiasmo e amor com que me acompanhou ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Sabetta-Morales, F. A. (2023). *Transformação digital, o contexto de inovação e empreendedorismo nas Indústrias da Música e a reestruturação da cadeia de valor*. 264p. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Entre os anos de 1990 e 2020, a transformação digital produziu intensas mudanças no ambiente de negócios dos setores produtivos musicais. Nele, se inserem as indústrias fonográfica, músico-editorial e de música ao vivo. Na indústria fonográfica, o fenômeno levou as organizações estabelecidas à reavaliação de alianças, de posicionamentos estratégicos e da intensificação das relações comerciais com os artistas por meio dos contratos 360°. Com a competição crescente, editoras de música vislumbraram o desenvolvimento de *spin offs* como meio de ampliarem sua participação no fluxo de *royalties*. O impacto da transformação digital estendeu-se, da mesma forma, ao setor de música ao vivo, numa evolução tanto social quanto econômica, diretamente relacionada ao crescimento do consumo da música *online*. Nesse cenário, oportunidades digitais fomentaram modelos de negócio inovadores não apenas nas organizações estabelecidas, mas também para *startups*, principalmente no período pós-*streaming*. Artistas tornaram-se autoprodutores fonográficos independentes, com recursos para acessar os mesmos canais de distribuição que os *casts* das gravadoras e vislumbraram rapidamente atingir fãs em perspectiva global, assumindo novas atribuições e novos desafios para o desenvolvimento de suas carreiras. Acumularam, junto às suas tradicionais responsabilidades de criação musical, a produção fonográfica e o trabalho de relacionamento com o público, o que possibilitou aos fãs participarem de processos de coprodução e de cocriação de valor, e descortinou novas fontes de receita vinculadas à marca do artista e à indústria do entretenimento. Como resultado, novas abordagens para a gestão estratégica de carreiras artísticas passaram a ser demandadas mais à montante da cadeia de valor, como interfaces primordiais entre criação artística, fãs e negócios, ou entre valor artístico, social e valor econômico. A partir desse contexto, este estudo tem por objetivo desenvolver uma representação sistemática e estruturada das novas relações entre os setores produtivos musicais e seus atores. Por meio da Design Science Research, desenvolve e analisa sistematicamente extensa revisão da Literatura, iniciada a partir do estado da arte no *music business* e complementada por pesquisas bibliográfica e documental. Essa etapa resulta em treze construtos, apresentados por meio de descrição longitudinal com diferentes graus de saturação teórica. Emergem as Teorias da Coopetição e da Cultura da Convergência como as que sustentam a análise e a compreensão da cadeia de valor das Indústrias da Música como classe de problemas. Ao longo das etapas de identificação tipológica do artefato e da seleção daquele que viria a ser projetado e desenvolvido, estabeleceram-se heurísticas de construção que levaram à primeira versão do modelo. Sua demonstração e avaliação ocorreram por meio de grupos focais exploratórios, cujos participantes são membros das principais comunidades a quem este estudo é dirigido: pesquisadores e acadêmicos do *music business*, e músicos, artistas, empreendedores e profissionais com atuação no ambiente de negócios das Indústrias da Música. Extraíram-se dessas avaliações reiterações e heurísticas contingenciais que proporcionaram melhorias incrementais ao modelo. Incorporadas a ele, contribuíram para o desenvolvimento de sua nova versão, da qual resulta a Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das Indústrias da Música como solução prescritiva, generalizável e de validade científica e pragmática.

Palavras-chave: Indústrias da música. *Music business*. Cadeia de valor. Transformação digital. Inovação e empreendedorismo.

ABSTRACT

Sabetta-Morales, F. A. (2023). *Digital transformation, the context of innovation and entrepreneurship in the Music Industries and the restructuring of the value chain*. 264p. (Master Thesis). School of Economics, Business, Accounting and Actuarial Science, University of São Paulo, São Paulo, Brazil.

Between the years 1990 and 2020, digital transformation produced intense changes in the music business environment. It includes the recording, publishing and live music industries. In the recording music industry, the phenomenon led incumbents to evaluate their strategic alliances and positionings, and to design 360° deal as a way to intensify their commercial relationship with artists revenue streams. As the competition intensifies, music publishers envisioned the development of spin-offs as paths to increase their share of royalties. The impact of digital transformation also has been extended to the live music sector, in a social and economic evolution, directly related to the growth of the online music consumption. In this scenario, digital opportunities fostered innovative business models not only for incumbents, but also for startups, especially in the post-streaming era. Artists became independent, self-recorded producers, with available resources to access the same distribution channels as the record companies' casts, and quickly envisioned reaching fans from a global perspective, taking on new assignments and new challenges for the development of their careers. Together with their traditional musical creation responsibilities, they combined recording production and audience relational labor, which even enabled fans to participate in co-production and value co-creation processes, and uncovered new sources of revenue linked to artist branding and to the entertainment industry. As a result, new strategic management approach for artistic careers were demanded further up the value chain, as primary interfaces between artistic creation, fans and businesses, or between artistic, social and economic value. From that context, this study aims to develop a systematic and structured representation of the new relationships between the music sectors and their actors. Through Design Science Research, it systematically develops and analyzes an extensive literature review, initiated from the state of the art in music business and complemented by bibliographic and documentary research. This stage results in thirteen constructs, presented through a longitudinal description with different degrees of theoretical saturation. The Coopetition and the Convergence Culture Theories emerge as those that support the analysis and understanding of the music industries value chain as the class of problems. Throughout the stages of typological identification of the artifact and the selection of the one that would be designed and developed, construction heuristics were established that led to the first version of the model. Its demonstration and evaluation took place through exploratory focus groups, whose participants are members of the main communities to whom this study is aimed: music business researchers and faculty, and musicians, artists, entrepreneurs and practitioners from the Music Industries. Reiterations and contingency heuristics were extracted from these evaluations, which provided incremental improvements to the model. Incorporated into it, they contributed to the development of its new version, which results in the Representative Structure of the Music Industries Value Chain as a prescriptive, generalizable solution, with scientific and pragmatic validity.

Keywords: Music industries. Music business. Value chain. Digital transformation. Innovation and entrepreneurship.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMI	Associação Brasileira de Música Independente
ANM	<i>Artist Nation Management</i>
APA	<i>American Psychological Association</i>
A&R	Artístico & Repertório
B2B	<i>Business-to-Business</i>
BM&A	Brasil, Música & Artes
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CD	<i>Compact Disc</i>
CISAC	<i>Confédération Internationale des Sociétés d'Auteurs et Compositeurs</i>
CON	Construto resultante da Revisão Sistemática da Literatura
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DIY	<i>Do-it-yourself</i>
DSP	<i>Digital Service Provider</i>
ECAD	Escritório Central de Arrecadação de Direitos
EIS ICC	Empreendedorismo de Impacto Social a partir das ICCs
ENCATC	<i>European Network on Cultural Management and Policy</i>
FMC	<i>Future of Music Coalition</i>
GFC	Grupo Focal Confirmatório
GFE	Grupo Focal Exploratório
GFE1	Grupo Focal Exploratório nº 1
GFE2	Grupo Focal Exploratório nº 2
http	<i>Hypertext Transfer Protocol</i> (Protocolo de Transferência de Hipertexto)
ICCs	Indústrias Culturais e Criativas
ICMP	<i>International Confederation of Music Publishers</i>
IEA	Indústria do Entretenimento Musical e <i>Artist Branding</i>
IF	Indústria Fonográfica
IFPI	<i>International Federation of the Phonographic Industry</i>
IME	Indústria Músico-editorial
IMs	Indústrias da Música
IMBRA	<i>International Music Business Research Association</i>
IMBRD	<i>International Music Business Research Days</i>

IMV	Indústria da Música ao Vivo
ISWC	<i>International Standard Musical Work Code</i>
IUMA	<i>Internet Underground Music Archive</i>
LNC	<i>Live Nation Concert</i>
LNE	<i>Live Nation Entertainment</i>
MBRAD	<i>Music Business Research Article Database</i>
MEIEA	<i>Music and Entertainment Industry Educators Association</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MP3	<i>MPEG-1 Audio Layer 3 e MPEG-2 Audio Layer 3</i>
MPEG	<i>Moving Picture Experts Group</i>
P2P	<i>Peer-to-peer</i>
PGF	Participante de Grupo Focal
PROs	<i>Performance Rights Organizations</i>
RDx	<i>Repertoire Data Exchange Service</i>
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SEBRAE/SP	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Regional do Estado de São Paulo
UBC	União Brasileira de Compositores
USP	Universidade de São Paulo
WAV	<i>Waveform Audio File Format</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>
WIN	<i>Worldwide Independent Network</i>
WIPO	<i>World Intellectual Property Organization</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte I – Capítulo 1	27
Figura 2 – Ciclo da evolução do Conhecimento a partir da experiência.....	34
Figura 3 – Funil de investigação a partir do Relato de Experiência.....	35
Figura 4 – Estrutura da Dissertação.....	60
Figura 5 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte II – Capítulo 2	61
Figura 6 – As Indústrias da Música (IMs).....	80
Figura 7 – Modelo anterior de relacionamento com o consumidor de música	91
Figura 8 – Novo modelo de relacionamento com o consumidor de música.....	91
Figura 9 – Gastos do consumidor estadunidense durante a digitalização (US\$ milhões).....	95
Figura 10 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte II – Capítulo 3	97
Figura 11 – Curva de faturamento do mercado músico-editorial estadunidense (US\$ milhões)	118
Figura 12 – Estágios da carreira artística – liberdade criativa, autonomia e recursos.....	141
Figura 13 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte II – Capítulo 4	153
Figura 14 – Reconfiguração do elo da divulgação/comunicação na cadeia de valor das IMs	163
Figura 15 – Cadeia de valor de Wilson e Stokes (2005)	166
Figura 16 – Cadeia de valor de Winter (2012)	167
Figura 17 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte III – Capítulo 5	169
Figura 18 – Cadeia de valor das IMs como classe de problemas	173
Figura 19 – <i>Statum Innovationis</i> nas IMs.....	180
Figura 20 – O artista frente a complexidade das atividades da cadeia de valor das IMs	183
Figura 21 – Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs – Primeira versão.....	193
Figura 22 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte IV – Capítulo 6.....	195
Figura 23 – Excerto do e-mail de aprovação do trabalho no IMBRD 2023.....	199
Figura 24 – Destaque da programação do IMBRD 2023	201
Figura 25 – Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs – versão final.....	217
Figura 26 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte IV – Capítulo 7.....	219
Figura 27 – Representação dos fluxos de valor social e econômico no modelo final.....	234
Figura 28 – Representação visual da evolução do modelo de negócio do coletivo Iniciativa Jazz na cadeia de valor das IMs.....	263

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos específicos da investigação	45
Quadro 2 – Etapas da DSR e atividades específicas do método	48
Quadro 3 – Resultados esperados ao longo da investigação	54
Quadro 4 – Matriz de amarração metodológica	57
Quadro 5 – Procedimentos formalizados e resultados da RSL	67
Quadro 6 – <i>Framework</i> conceitual resultante da RSL	68
Quadro 7 – Relação de direitos autorais de compositores e artistas fonográficos	100
Quadro 8 – Do contrato 360° aos serviços do <i>label as service</i>	115
Quadro 9 – <i>Ranking</i> global das promotoras no ano de 2017.....	127
Quadro 10 – Potenciais intermediários na gestão de carreiras artísticas.....	132
Quadro 11 – Dimensões de boas práticas do <i>relational labor</i>	138
Quadro 12 – Fases do ambiente de inovação	145
Quadro 13 – Atividades das IMs em que se evidencia a coopetição.....	155
Quadro 14 – Quadro Sinótico de Inovações das IMs	177
Quadro 15 – Roteiro inicial para a realização dos GFEs e tempo de duração do grupo focal piloto.....	198
Quadro 16 – Qualificação e codificação dos participantes do GFE1	200
Quadro 17 – Qualificação e codificação dos participantes do GFE2.....	205
Quadro 18 – Revisão sobre os componentes do modelo da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs	261

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variação das receitas na Indústria Fonográfica no período 2014-2020	108
Tabela 2 – Arrecadação das IF e IME no ano de 2017 (US milhão).....	119
Tabela 3 – Ganhos dos artistas estadunidenses no ano de 2017 (US\$ milhão).....	144

SUMÁRIO

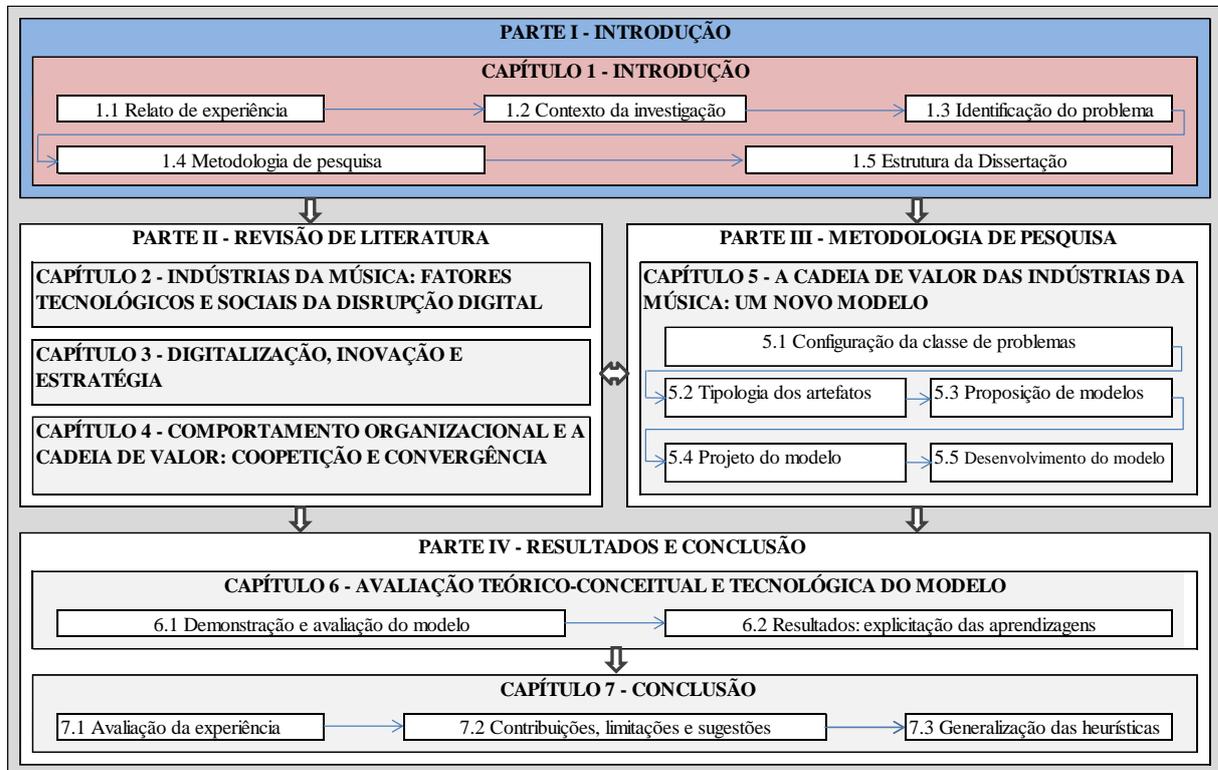
1	INTRODUÇÃO	27
1.1	RELATO DE EXPERIÊNCIA	29
1.2	CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO: O PERÍODO 1990-2020	35
1.3	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	41
1.4	METODOLOGIA DE PESQUISA	43
1.4.1	Conscientização sobre o problema e definição dos objetivos de pesquisa	43
1.4.2	O método de pesquisa: Design Science Research (DSR)	46
1.4.3	DSR e abordagem qualitativa	49
1.4.4	Resultados esperados	52
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	59
2	INDÚSTRIAS DA MÚSICA: FATORES TECNOLÓGICOS E SOCIAIS DA DISRUPÇÃO DIGITAL	61
2.1	CICLOS NA PRODUÇÃO DE SÍMBOLOS: CONCENTRAÇÃO, DIVERSIDADE E INOVAÇÃO (CON1)	70
2.2	INDÚSTRIAS DA MÚSICA (IMs): FUNDAMENTOS E CONCEITO (CON2)	76
2.3	FATORES TECNOLÓGICOS: DIGITIZAÇÃO (CON3) E DISRUPÇÃO DIGITAL (CON4)	80
2.4	FATORES SOCIAIS: REDES SOCIAIS, COMUNIDADES E <i>MUSIC FANDOM</i> (CON5)	87
3	DIGITALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA	97
3.1	A INDÚSTRIA FONOGRAFICA (IF) (CON6)	100
3.1.1	Alinhamentos de sustentabilidade econômica das <i>majors</i>	102
3.1.2	Parcerias para digitalização e retomada do controle do mercado pelas <i>majors</i>	103
3.1.3	Digitalização e aumento da concorrência na produção fonográfica	110

3.1.4	Inovações incrementais para aumento da presença de produtos e serviços	
	112	
3.2	A INDÚSTRIA MÚSICO-EDITORIAL (IME) (CON7).....	116
3.3	A INDÚSTRIA DA MÚSICA AO VIVO (IMV) (CON8)	121
3.4	CARREIRA ARTÍSTICA: GESTÃO E DESENVOLVIMENTO (CON9)	128
3.4.1	Gestão estratégica da carreira artística	129
3.4.2	Desenvolvimento da carreira artística: autoprodução, <i>relational labor</i> e	
	empreendedorismo	132
3.4.2.1	Artista autoprodutor	133
3.4.2.2	<i>Relational labor</i>	135
3.4.2.3	Artista empreendedor	139
3.4.2.4	Fontes de receita dos artistas e a relevância da música ao vivo	142
3.5	MODELOS DE NEGÓCIO INOVADORES DA ERA PÓS- <i>STREAMING</i> (CON10)..	144
3.5.1	Primeira geração de <i>startups</i> pós-<i>streaming</i>	146
3.5.2	Organizações de suporte ao ambiente de inovação	148
3.5.3	Segunda geração de <i>startups</i> pós-<i>streaming</i>.....	149
3.5.4	Plataformas de <i>live streaming</i>	150
4	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A CADEIA DE VALOR:	
	COOPETIÇÃO E CONVERGÊNCIA	153
4.1	COOPETIÇÃO (CON11).....	153
4.2	CULTURA DA CONVERGÊNCIA (CON12)	159
4.3	CADEIA DE VALOR (CON13)	162
5	A CADEIA DE VALOR DAS INDÚSTRIAS DA MÚSICA: UM NOVO	
	MODELO	169
5.1	CONFIGURAÇÃO DA CLASSE DE PROBLEMAS.....	170
5.2	IDENTIFICAÇÃO TIPOLOGICA DOS ARTEFATOS.....	173
5.3	PROPOSIÇÃO DE MODELOS	175
5.3.1	Modelo I: Quadro Sinótico de Inovações das IMs.....	176

5.3.2	Modelo II: <i>Statum Innovationis</i> nas IMs	179
5.3.3	Modelo III: Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs.....	180
5.4	PROJETO DA ESTRUTURA REPRESENTATIVA DA CADEIA DE VALOR DAS IMs.....	183
5.5	DESENVOLVIMENTO DA ESTRUTURA REPRESENTATIVA DA CADEIA DE VALOR DAS IMs.....	188
6	AVALIAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL E TECNOLÓGICA DO MODELO... 	195
6.1	DEMONSTRAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO.....	195
6.1.1	GFE1: Sessão de apresentação de trabalhos do IMBRD 2023.....	199
6.1.2	GFE2: Iniciativa Jazz.....	204
6.2	RESULTADOS: EXPLICITAÇÃO DAS APRENDIZAGENS	211
7	CONCLUSÃO	219
7.1	CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	220
7.1.1	Contribuições.....	220
7.1.2	Limitações	228
7.1.3	Oportunidades para pesquisas futuras	230
7.2	GENERALIZAÇÃO DAS HEURÍSTICAS PARA A CLASSE DE PROBLEMAS ...	232
	REFERÊNCIAS	237
	APÊNDICE A – SUBMISSÃO DE TRABALHO AO IMBRD 2023.....	259
	APÊNDICE B – COMPONENTES DO MODELO: MELHORIAS INCREMENTAIS APÓS OS GFEs	261
	APÊNDICE C – APLICABILIDADE DA ESTRUTURA REPRESENTATIVA DA CADEIA DE VALOR – COLETIVO INICIATIVA JAZZ.....	263

1 INTRODUÇÃO

Figura 1 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte I – Capítulo 1



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Da adesão praticamente imediata dos consumidores à música *online* ao cenário de evolução e de consolidação da transformação digital, uma série de eventos e fenômenos de inovação e empreendedorismo promoveu mudanças intensas e disruptivas no ambiente de negócios dos setores produtivos musicais. Cunha-se, nesse contexto, o termo “Indústrias da Música”, pelo qual se considera, em Teoria, e se constata, empiricamente, a possibilidade, a intenção e a atuação simultânea de profissionais, grupos e organizações em atividades relacionadas àqueles três setores: a Indústria Fonográfica (IF), a Indústria Músico-Editorial¹ (IME) e a Indústria da Música ao Vivo (IMV). Contudo, novos processos de criação de valor

¹ O termo “músico-editorial” é uma proposta do autor para denominar o setor editorial relacionado à produção musical. Na língua inglesa, o termo correspondente é “*music publishing*”.

transcendem ao controle das organizações estabelecidas e reconfiguram as relações econômicas, sociais e culturais entre os atores da cadeia de valor, ampliando ainda mais a complexidade e os impactos produzidos pela digitalização.

Se, a partir da década de 1970, ocorrera o crescimento das pequenas gravadoras e, da década de 1980, a produção fonográfica em si deixara de ser uma barreira em função da facilidade de acesso às tecnologias digitais de produção e gravação disponibilizadas aos micro e pequenos empresários e aos artistas, a digitalização do consumo da música e das relações artistas-fãs, a partir da década de 1990, tornou porosas as barreiras de entrada da distribuição e da divulgação. O surgimento de novos entrantes – muitos deles *startups* de base tecnológica –, e de novos modelos de negócio em organizações estabelecidas, alteraram as forças competitivas nas IMs. No campo da tecnologia da informação e comunicação, o crescimento das redes sociais ampliou o escopo de atuação de artistas, executivos e organizações das IMs e levou os consumidores a estarem mais próximos de toda a cadeia, viabilizando sua participação em inéditos processos de cocriação e coprodução de valor. O acesso dos fãs a um maior número de artistas, suas obras e performances, fez com que as decisões estratégicas sobre o direcionamento de carreiras artísticas deixassem de ser atividade exclusiva das gravadoras e passassem a ser exercida por diversos *stakeholders* das IMs. Os *artist managers*², antes apenas com atribuições táticas e operacionais relacionadas ao cumprimento das agendas dos artistas aos quais estavam vinculados, vêm sendo impelidos a se reposicionarem e a desenvolverem novas competências relacionadas à Estratégia. Muitos artistas passaram também a adotar um comportamento empreendedor, fenômeno cada vez mais recorrente em estágios médios e superiores do desenvolvimento de suas carreiras, inclusive por artistas que anteriormente estavam vinculados aos *casts* de gravadoras.

A Literatura traz contribuições de diferentes perspectivas, tendo como temas, em sua maioria, os artistas empreendedores, as inovações tecnológicas e as inovações sociais. Raramente, porém, tem apresentado estudos que analisam as interrelações dessas inovações sobre as outras dimensões do ambiente de negócios – econômicas, políticas, regulatórias e

² *Artist manager*, também conhecido como *personal manager*, *talent manager*, *band manager* ou simplesmente *manager* (Berklee College of Music, 2019) refere-se ao profissional responsável pelo relacionamento de negócios dos artistas nas IMs. A seção 3.4.1 tratará de suas atribuições no cenário analisado por este estudo.

ambientais –, e sobre o comportamento de organizações, grupos e indivíduos – artistas e consumidores –, relacionados às IMs de maneira ampla, ou seja, considerando não apenas a IF, mas todos os demais setores que convergiram para esse contexto. Ainda mais, quais têm sido os impactos do processo de transformação digital sobre as estruturas representativas das IMs. Utilizando-se da Design Science Research (DSR) como método de pesquisa, este estudo dá luz ao Conhecimento relacionado ao conjunto de eventos ocorridos ao longo do período de 1990 a 2020 visando desenvolver uma representação sistemática e estruturada das novas relações entre aqueles setores e seus atores em função da transformação digital. Espera-se que essa estrutura possa se caracterizar como uma solução prescritiva, de validade científica e pragmática, que futuramente apoie a iniciativas de pesquisa e de inovação e empreendedorismo relacionadas ao ambiente de negócios das IMs.

1.1 RELATO DE EXPERIÊNCIA

Este projeto contempla temas que seu autor vem vivenciando ao longo de mais de três décadas de atividades como empreendedor, executivo, consultor, palestrante e professor universitário, concentradas nos setores das Indústrias Culturais e Criativas (ICCs) e, em especial, nas IMs. Sua relação com o meio musical é ancestral: seu avô materno possui formação em Composição e Regência, tendo atuado profissionalmente como regente de coral e orquestra. Sua mãe foi exímia pianista solista e acompanhadora. Aos cinco anos de idade, ele próprio iniciou seus estudos em teoria e instrumento musical, tendo escolhido primeiramente a flauta-doce e, posteriormente, a flauta transversal, ambos tidos como seus instrumentos principais. Tornou-se, ainda nos anos 1970, um dos jovens flautistas mais premiados e requisitados por compositores brasileiros para executar as primeiras audições mundiais de suas obras. Na juventude conheceu, portanto, os desafios sociais e profissionais da carreira artística, principalmente os relativos à conjugação de seus valores intrínsecos e extrínsecos.

Entre os anos de 1982 e 1986, dos dezessete aos vinte e dois anos de idade, interrompeu suas atividades como músico para cursar sua primeira graduação, em Engenharia Civil, pela Fundação Armando Álvares Penteado. O curso teve importante papel no desenvolvimento de suas competências em gestão de projetos, essenciais para as suas atividades profissionais futuras que, todavia, não se relacionaram com nenhuma das especialidades dessa área de formação. Retomou, contudo, sua relação com a música justamente por conta de suas novas competências, ocupando posições executivas: tornou-se, cumulativamente, Assistente de Direção do Conservatório Musical Brooklin Paulista e da Editora Novas Metas.

Em 1988, aos vinte e quatro anos, assumiu também a função de Diretor Secretário da Associação Filarmônica Jovem de São Paulo, onde redigiu, obteve aprovação e captou patrocínios para seu primeiro projeto apoiado em leis brasileiras de fomento à produção cultural a partir de incentivos fiscais federais oferecidos à iniciativa privada: o da temporada de concertos daquele ano, da orquestra mantida pela Associação. Tratava-se de um projeto inovador à época pelo seu tríplice propósito: programação cultural, apreciação musical e filantropia, dado que, respectivamente, era executado um repertório musical, posteriormente ao qual se fazia uma análise estilística e contextualização histórica do mesmo e de seus autores, e os totais arrecadados nas bilheterias eram convertidos em donativos para a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais.

Em 1991, iniciou sua segunda graduação, em Música Popular, pela Universidade Estadual de Campinas. Teve sua carreira impulsionada tanto como instrumentista quanto como produtor executivo, *booking agent*³ e *artist manager*. A primeira das atividades o inseriu definitivamente como empreendedor na IMV, tendo-lhe proporcionado prêmios e um rol com mais de duas mil e quinhentas apresentações musicais produzidas. Em complemento, suas novas atividades o fizeram buscar soluções para as dores relativas à gestão e desenvolvimento das carreiras de seus colegas músicos. Criativo, resiliente e entusiasmado foi, ao longo dos anos que se seguiram, sócio de um bar-café cultural, de uma produtora de *shows* e festivais, de um escritório de representação artística e de uma agência de *marketing* cultural, além de membro do Conselho Municipal de Cultura do Município de Campinas/SP.

Desde o ano 2000, vem dividindo seu tempo entre atividades de assessoria, consultoria e capacitação profissional, coordenação, docência e pesquisa em instituições de ensino superior, palestras e participação em congressos científicos, dentre as quais se destacam:

- a) Entre os anos de 2000 e 2001, a gestão das atividades do Programa Empreendedor Cultural do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Regional do Estado de São Paulo (Sebrae/SP), em que teve a oportunidade de atuar como facilitador em treinamentos, coordenador da Rede de Agentes Culturais de São Paulo e consultor

³ *Booking agent*, também conhecido como *talent agent* ou *music agent* (Berklee College of Music, 2019) refere-se ao profissional que, nas IMs, negocia e agenda apresentações musicais, licenciamento de imagem e participações de artistas e bandas em ações promocionais.

para cerca de cento e vinte projetos de diversas áreas e segmentos da produção artístico-cultural paulistana;

- b) a posição de instrutor colaborador e mentor em ICCs do Centro de Referência em Inovação Sebrae/SP⁴, e de *music business*, nos projetos Giro Digital ABMI⁵, BM&A Academy⁶, No Corre⁷, na incubadora de artistas Pac Music⁸ e diretamente a *startups* como Smart Rights⁹ e Strm¹⁰;
- c) a autoria do projeto pedagógico, implantação e coordenação do MBA em Gestão da Cultura e Economia Criativa da Universidade Anhembi Morumbi (2008-2010);
- d) a atuação como docente junto à Faculdade e Conservatório Souza Lima¹¹ (2017 até os dias atuais), como responsável pelo conjunto de seis disciplinas que tratam do tema “música, empreendedorismo e negócios”, do Programa de Pós-Graduação *lato sensu* em Processos Criativos em Música Popular e Empreendedorismo;
- e) a participação em congressos e seminários a partir do seu ingresso no Mestrado Profissional em Empreendedorismo, com apresentação de trabalhos de investigação sobre inovação e empreendedorismo nas IMs, como o Rio Music Market¹², promovido pela Associação Brasileira de Música Independente (ABMI), o Seminário Ibero-Americano de Economia da Cultura da Universidade Federal de Minas Gerais¹³, os Seminários de Administração da Universidade de São Paulo¹⁴, o Congresso Ibero-Americano Interdisciplinar de Economia Criativa da Escola Superior de Propaganda e Marketing¹⁵ e o International Music Business Research Days (IMBRD), organizado

⁴ <https://inovacao.sebraesp.com.br/>.

⁵ <https://abmi.com.br/giro-digital-abmi/>.

⁶ <http://www.bma.org.br/>.

⁷ <https://www.abanca.org/>.

⁸ <http://www.pacmusic.com.br>.

⁹ <https://smartrights.com/>.

¹⁰ <https://www.strmmusic.com.br/>.

¹¹ <http://www.souzalima.com.br>, instituição-membro da Berklee Global Partners, rede de escolas de música associadas ao Berklee College of Music (<http://www.berklee.edu>), uma das mais importantes instituições de ensino superior de música do mundo.

¹² <https://riomusicmarket.com.br/>.

¹³ <https://pesquisas.face.ufmg.br/ecult/siec2022/>.

¹⁴ <http://www.semead.com.br>.

¹⁵ <https://www.ciiec2020.sinteseeventos.com.br/>.

pela International Music Business Research Association (IMBRA)¹⁶ e pelo International Journal of Music Business Research¹⁷;

- f) também a partir de seu ingresso no Mestrado Profissional em Empreendedorismo, a participação nos projetos de pesquisa, ensino e extensão “Empreendedorismo de Impacto Social a partir das Indústrias Culturais e Criativas” (EIS ICC) e “Laboratório de Inovação de Modelos de Negócio”, em que atua como mentor de *startups* e o levou a se tornar docente da disciplina Inovação Corporativa no Programa MBA Controller da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras¹⁸.

Ao longo das últimas décadas, as IMs vivenciaram, e seguem vivenciando, seu maior momento de inovação. A partir da ocorrência progressiva da transformação digital, impactos nos padrões de criação, produção, distribuição, comunicação e consumo de música promoveram a reconfiguração das relações entre artistas, consumidores e organizações intermediárias não apenas da IF, mas igualmente da IME e da IMV, todas dependentes da criatividade artístico-musical e de suas variadas formas de acesso e exibição. Surgiram também oportunidades para a entrada de novos *stakeholders*, por vezes estabelecidos em setores “não musicais”, como o das tecnologias de informação e comunicação, enquanto a ampliação da oferta da produção, do número de canais e dos meios de relacionamento entre consumidores e artistas levavam estes últimos a um contexto de atuação para além da criação musical, exigindo-lhes novas competências.

Este tem sido o ambiente profissional de observação e investigação do autor, representando sua mais intensa e analítica experiência mercadológica e científica. Os papéis que exerce atualmente como executivo, mentor, palestrante, docente e pesquisador têm proporcionado contato permanente com os desafios que vêm sendo enfrentados no *music business* contemporâneo por organizações dos diversos estratos e atividades das IMs, e por artistas em diferentes níveis de maturidade profissional e estágios de desenvolvimento de carreira. Também tem mantido contato com associações nacionais e internacionais conectadas

¹⁶ <http://imbrea.eu/>.

¹⁷ <https://musicbusinessresearch.wordpress.com/>.

¹⁸ <https://fipecafi.org/>.

aos ambientes acadêmico e profissional das ICCs e das IMs, em que a troca de informações e conhecimento é constante. A título de exemplo, pode-se citar seus relacionamentos mais recentes com a European Network on Cultural Management and Policy (ENCATC)¹⁹, a Music and Entertainment Industry Educators Association (MEIEA)²⁰ e as já mencionadas ABMI e IMBRA.

No entanto, a longeva experiência profissional do autor nas IMs, apesar de relevante no que tange à contextualização e identificação de problemas, não se faz suficiente para a geração e disseminação de determinado Conhecimento sobre o tema a que se propõe dissertar por meio deste estudo. Krakauer, Marques e Almeida (2018), embasados pela Teoria da Aprendizagem Experiencial de David A. Kolb²¹ para construírem o Ciclo de Pesquisa no Mestrado Profissional em Empreendedorismo, salientam que a experiência só é capaz de produzir Conhecimento a partir de reflexões sobre o que foi vivenciado e do estabelecimento de conexões entre tais eventos de vida real e a Teoria, conforme se pode esquematicamente observar na Figura 2.

A reflexão reveste-se de importância, em primeiro lugar, por oportunizar a análise retrospectiva da experiência e, em função disso, trazer à tona seus dilemas ou situações-problemas. Em segundo lugar, o contato com a Teoria, ao mesmo tempo em que amplia, também aprofunda o entendimento do investigador sobre determinadas temáticas, levando-o, pelo despertar de seus interesses, à constituição do escopo de pesquisa, e conduzindo-o efetivamente ao conteúdo a ser considerado na revisão da Literatura. Nesse ponto, a curiosidade e a criatividade do investigador também o levam a definir e planejar a Metodologia de Pesquisa, incluindo-se métodos, procedimentos e técnicas para a coleta, tratamento, análise e interpretação de dados primários advindos da realização de uma pesquisa de campo. Desse conjunto cíclico-evolutivo é que se espera comunicar ao final, principalmente, contribuições teórico-empíricas que possam levar à evolução do Conhecimento e a iniciativas futuras, além de permitir avaliar a experiência pregressa de seu autor.

¹⁹ <http://www.encatc.org>.

²⁰ <http://www.meiea.org/>.

²¹ Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey, USA: Prentice Hall.

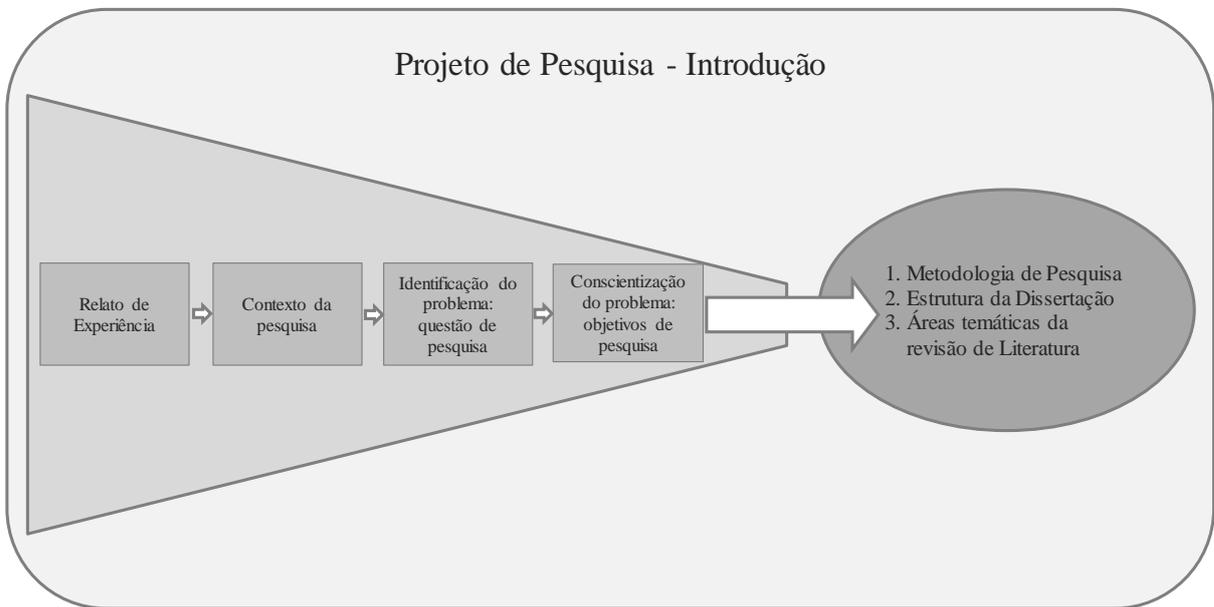
Figura 2 – Ciclo da evolução do Conhecimento a partir da experiência



Fonte: adaptada pelo autor (2022) a partir de Krakauer et al. (2018, p.35).

Portanto, é a aliança entre a experiência aqui relatada ao mais recente compromisso do autor como pesquisador *stricto-sensu* na área de Administração que se formam os alicerces sobre os quais vêm se constituindo seus projetos de investigação. Esta Dissertação de Mestrado traz em seu escopo a análise dos impactos produzidos pela transformação digital sobre o ambiente de negócios das IMs entre os anos de 1990 e 2020. A partir da experiência, a primeira etapa do ciclo da pesquisa afunila-se em direção ao seu contexto temporal, assim como à identificação e conscientização do problema que, respectivamente, levam à questão e aos objetivos de pesquisa, conforme se apresenta na Figura 3. Desse conjunto, resultam a definição da Metodologia de Pesquisa, seus métodos, técnicas e procedimentos, a estrutura da Dissertação, e as áreas conceituais temáticas que compõem a revisão da Literatura, todos expostos a seguir.

Figura 3 – Funil de investigação a partir do Relato de Experiência



Fonte: adaptada pelo autor (2022) a partir de Krakauer et al. (2018, p.36).

1.2 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO: O PERÍODO 1990-2020

Associa-se à década de 1990 o início do período de disrupções causadas por inovações tecnológicas digitais na IF, expondo gravadoras a crises econômicas e a tentativas posteriores de reinventarem seu modelo de negócio (Burnett, 1992; Negus, 1999; Vaccaro, & Cohn, 2004). Reconhecem-se dois grupos distintos de gravadoras: o das denominadas *majors*, de dimensões globais e catálogos artísticos de larga vendagem e projeção mundial; e o das independentes – chamadas mais comumente de selos (*labels*), em função de seus catálogos artísticos altamente especializados, voltadas ao atendimento de nichos específicos de micro, pequeno, médio e grande portes. A partir da disponibilização de novas tecnologias de informação e comunicação, o nível de adesão da sociedade caracterizou-se como importante fator promotor de mudanças rumo à transformação digital (Dolan, 2000). De maneira geral, promovendo não apenas impactos sociais mas também econômicos, foram os casos: (i) do denominado Protocolo de Transferência de Hipertexto (*Hypertext Transfer Protocol – http*), desenvolvido entre 1989 e 1991, que permitiu a comunicação de dados via *Internet* (Berners-Lee, 1990); e (ii) dos navegadores de *Internet* que, entre 1990 e 1993, ao evoluírem do modo texto (*Web 1.0*) para o modo gráfico (*Web 2.0*), dinamizaram sua utilização e permitiram a criação, publicação, navegação e acesso a conteúdos endereçados em texto, foto, áudio e vídeo nos *websites*

alocados na rede mundial de computadores (Owen, 2014). Segundo o Fórum Econômico Mundial (WEF), contudo, a *Web 2.0* promoveria o surgimento de *startups* com modelos de negócio disruptivos e, por conseguinte, poderiam trazer incertezas relacionadas às forças do trabalho e às políticas regulatórias dos setores produtivos (WEF, 2016).

Nesse contexto surge também a tecnologia MP3²², que passou a comprimir os arquivos digitais de áudio já utilizados, por exemplo, nos processos de geração de matrizes fonográficas e de reprodução em *compact discs* (CDs). Alguns experimentos foram, de imediato, realizados em ambientes universitários inovadores. A primeira plataforma cujo objetivo foi o de distribuir música de artistas independentes via *Internet* utilizando-se do MP3 surgiu em novembro de 1993: a *Internet Underground Music Archive* (IUMA), idealizada por três estudantes do campus de Santa Cruz da Universidade da Califórnia (Segal, 1996; Internet Archive, 2012). Frente à receptividade do sistema, o uso comercial do MP3 iniciou-se no ano seguinte ao seu surgimento, quando a própria IUMA passou a disponibilizar mais de quinhentas músicas para *download* e colaborava com a *major* Warner Music Group na distribuição digital de alguns de seus artistas (Burnett, 2002). Em 1995, a Ringo foi outra iniciativa surgida em uma universidade inovadora, desta vez no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Tratava-se de um serviço pessoal de recomendação de músicas, que selecionava o que se deveria escutar a partir de listas previamente concebidas pelo *software* e avaliadas pelos usuários (Burnett, 2002). Tais iniciativas prenunciavam a disrupção iminente da IF, que ocorreria poucos anos depois, com a disseminação das plataformas *peer-to-peer* (P2P) na *Internet*, comunidades virtuais que permitiam o livre compartilhamento de arquivos de texto, áudio, fotografia, vídeo e outros mais, entre usuários cadastrados (Dolan, 2000; Hummel, & Lechner, 2001; Pfahl, 2001; Poblocki, 2001; Jones, 2002; Fox, 2004, 2005).

Criado por Shawn Fanning e Sean Parker, o Napster tornou-se a referência em meio às plataformas P2P especializadas em música desde o início de suas operações, em junho de 1999 (Fox, & Wrenn, 2001; Poblocki, 2001; Hong, 2013). Seus cerca de oito milhões de usuários

²² MP3 é a sigla para Moving Picture Experts Group (MPEG). *MPEG-1 Audio Layer 3* e *MPEG-2 Audio Layer 3* correspondem a tipos de compressão de gravações de áudio desenvolvidas por meio de pesquisas científico-tecnológicas entre as décadas de 1970 e 1990, que resultam em perdas pouco significativas de frequência e de qualidade de áudio. Para uma canção com quatro minutos de duração, o tamanho de seu arquivo no formato padrão WAV, utilizado em CDs, é de 42 MB. Comprimido para o formato MP3, o arquivo dessa mesma canção terá 3,84 MB (Fox, 2005; Ghoshal, 2018).

(Gnipper, 2016) tinham a possibilidade de realizar *downloads* de músicas no formato MP3, pesquisar pelo conteúdo desejado por meio de um mecanismo de busca e relacionar-se com outros usuários com interesses musicais comuns em salas virtuais de bate-papo (*chats*). O Napster permaneceu ativo como plataforma P2P até 2001, quando seus servidores foram desligados por ordem da Suprema Corte estadunidense, após dois anos de disputas judiciais que protagonizaram a primeira batalha da IF contra a pirataria digital (Kellogg, 2014). Em 2002, todavia, estimava-se que havia mais de 1 bilhão de arquivos MP3 disponíveis na *Internet* para *download* gratuito (Sanghera, 2002) e que 27% dos americanos e 13% dos europeus baixavam músicas, regular e ilegalmente, utilizando-se das plataformas P2P que permaneciam em operação, demonstrando claramente que a digitização possibilitada pelo MP3 e a distribuição de arquivos de música, proporcionada pela *Internet* em escala global, deveriam ser encarados pela IF como os grandes desafios da primeira década do século XXI, não apenas como fenômenos particulares, mas como partes indissociáveis das inovações que conduziam a sociedade rumo à Cultura da Convergência digital (Kasaras, 2002; The Economist, 2003; Li, 2013; Jenkins, 2022).

Enquanto a crise legal e regulatória instituía-se a partir da pirataria digital (Ku, 2001; Sundararajan, 2004), *startups* e organizações estabelecidas de outros setores, principalmente de tecnologia da informação e comunicação, impactaram o ambiente de negócios da IF com uma série de inovações baseadas no modelo de distribuição proposto pelas plataformas P2P. Desenvolveram, então, os primeiros negócios que, ao mesmo tempo em que visavam oferecer aos consumidores os atributos encontrados naquelas plataformas, detinham funcionalidades capazes de capturar valor econômico: uma combinação de produtos e serviços, como dispositivos móveis e lojas digitais, à exemplo do iPod e da iTunes Music Store, ambos projetados pela empresa de tecnologia Apple (Pfhal, 2001; Gervais, 2003; Fox, 2004, 2005; Vaccaro, & Cohn, 2004). Esses negócios inovadores, portanto, procuravam apresentar-se como solução para gravadoras e artistas, despreparados, em sua maioria, quanto às oportunidades e ao potencial da música digital. Estabelecia-se uma nova ordem estrutural e espacial para a IF, gerada pela liberdade de distribuição – em mãos de terceiros, e não das *majors*, pela primeira vez na história –, e pela facilidade de acesso à música gravada por parte dos consumidores, em nível global (Fox, & Wrenn, 2001; Jones, 2002; Williamson, & Cloonan, 2007; Hracs, 2012; Wikström, 2012).

As receitas advindas do recém-constituído modelo digital de distribuição, acesso e exibição da música gravada, contudo, não demonstraram ter capacidade suficiente para compensar, no curto prazo, as perdas do modelo econômico baseado nos suportes físicos.

Agravava-se ainda mais o cenário para as gravadoras, principais organizações afetadas por essa reconfiguração forçada, em função da competição estabelecida por editoras musicais e agregadores²³ digitais multimídia, que passaram a dar vazão à crescente produção das gravadoras independentes e da autoprodução fonográfica e audiovisual dos artistas independentes. Foram necessários movimentos de fusões e aquisições, que reduziram o número das grandes gravadoras globais de seis para três em duas décadas (Burnett, 1992; BBC News, 2004; Halperin, 2012; The Guardian, 2012; Tschmuck, 2012). Sob seu controle e de acordo com seus recursos e capacidades, coube também às *majors* propor mudanças no relacionamento com os artistas e ampliar suas fontes de receita para além da fonografia. Surgiram o contrato 360° e o *label as service*, em que essas organizações passaram a oferecer suporte à maioria dos possíveis negócios provenientes da criação musical, da propriedade intelectual e da imagem do artista (Karubian, 2009; Kellogg, 2014; IFPI, 2019c). Geradores de resultados econômicos relevantes a partir de 2009, as plataformas digitais de *streaming*²⁴ de música e os *smartphones*²⁵ ofereceram e amplificaram, em conjunto, o atendimento às expectativas da sociedade rumo à transformação digital. O aumento do consumo por meio das plataformas, a consolidação de tratados globais para garantir a remuneração dos direitos autorais e a decisão pela exploração de múltiplas fontes de receita advindas da atividade artística colaboraram para o crescimento da arrecadação advindas do digital a partir de 2013. De outra parte, as batalhas judiciais contra a pirataria digital têm se caracterizado como um mal necessário, sempre colhendo resultados aquém das expectativas, desde as plataformas P2P, inclusive. Há desafios legais sendo enfrentados também no próprio mercado formal da música *online*, como são os casos do *value gap*, definido por Mulholland como “(...) a disparidade significativa entre o valor do conteúdo

²³ Agregador digital é entendido como o intermediário que atua no ambiente digital capaz de oferecer acesso a uma ampla variedade de música gravada, produzida por diversas fontes fornecedoras, como gravadoras e artistas de todos os portes (Fox, 2004). Nesse sentido, agregadores podem ser desde distribuidores relacionados à produção de conteúdo digital, até plataformas de acesso e exibição desse conteúdo aos consumidores.

²⁴ *Streaming* é a tecnologia digital que permite o acesso a filmes, séries e músicas por meio da *Internet*. (Gogoni, n.d.). Adquirido como serviço de subscrição, tornou-se extremamente popular entre os consumidores pelo baixo preço e alto valor agregado, consolidando-se, como forma legal de reprodução e preservação dos direitos autorais, em importante aliado das Indústrias de Produção de Conteúdo no combate à pirataria digital.

²⁵ *Smartphones* são aparelhos de celular com inúmeros recursos, com tela sensível ao toque, capacidade de memória compatível com suas múltiplas funções e alto grau de interação com o usuário.

criativo sendo consumido e as receitas que são pagas aos criadores.²⁶” (Mulholland, 2019, tradução livre do autor), e do *buy out*, que é a cessão integral dos direitos autorais das canções criadas para produções audiovisuais, cerceando que seus compositores recebam valores pela divulgação dessas obras por diversos meios ou reprodução futura para diferentes finalidades. A Confédération Internationale des Sociétés d’Auteurs et Compositeurs (CISAC) está à frente de uma campanha educativa denominada “Your Music, Your Future”, para orientar artistas, *managers*, editoras e demais organizações envolvidas nessa modalidade de negócios visando mitigar o problema (CISAC, 2021).

De uma maneira mais ampla, a consolidação do processo de transformação digital na IF levou as organizações estabelecidas a reavaliar posicionamentos estratégicos. Seguiu-se a detecção de novas oportunidades, fomentando a inovação de modelos de negócio tanto daquelas organizações quanto de novos empreendedores digitais e suas *startups*, ampliando a competição (Vaccaro, & Cohn, 2004). De outra parte, a música gravada digitalmente e distribuída *online* fomentou *insights* junto às editoras de música, que vislumbraram meios para também ampliarem sua participação no fluxo de *royalties* advindos de todas as vertentes relacionadas aos direitos autorais, ou seja, tanto de composições quanto de fonogramas (Tschmuck, 2009; Pitt, 2015). Ainda mais, a transformação digital estendeu seu impacto ao setor de música ao vivo, que vem apresentando um crescimento simultâneo e expressivo de número de eventos, de preços dos ingressos e de número de espectadores, numa evolução tanto cultural e social quanto econômica do setor, diretamente relacionada ao crescimento do consumo da música gravada (Curien, & Moreau, 2009; Nguyen, Dejean, & Moreau, 2014; Fer, & Baarsma, 2016). Esse cenário trouxe implicações diretas para a produção dos próprios festivais, que passaram a ter que inovar na oferta de experiências proporcionadas ao público (Holt, 2010; Flath, 2015); para arenas e anfiteatros, que precisam prover suas instalações de serviços de excelência; e para os próprios artistas, que reinventam suas performances sobre o palco e o planejamento de suas turnês enquanto veem a música ao vivo tornar-se sua principal fonte de receitas (Gajanan, 2019).

²⁶ Citação original na língua inglesa: “(...) *the significant disparity between the value of creative content being consumed and the revenues that are returned to the creators*”. (Mulholland, 2019, p. 1)

No elo mais criativo da cadeia, os artistas assumiram o papel de autoprodutores fonográficos em que, por meio das novas distribuidoras digitais focadas na produção independente, passaram a acessar os mesmos canais de distribuição que os *casts* das gravadoras e vislumbraram rapidamente atingir fãs em perspectiva global. Em complemento, a intensa movimentação de *startups* e o reposicionamento das organizações estabelecidas proporcionados pela busca de artistas digitalmente emergentes e por novas fontes de receitas demandaram que as decisões estratégicas relacionadas à carreira artística fossem tomadas mais à montante da cadeia de valor, a partir dos igualmente novos processos de gestão de carreiras artísticas (ou *artist management*), considerados desde então como interfaces primordiais entre criação artística, fãs e negócios ou, respectivamente, entre valor artístico, social e valor econômico (Morrow, 2009; Winter, 2012; Lizé, 2016). Os *artist managers*, como novos responsáveis pela conquista e consolidação das melhores conexões entre artistas, organizações intermediárias e consumidores, tendo em vista o aumento do número de artistas independentes autoprodutores no mercado, passaram a selecionar com maior acurácia, principalmente com base no potencial mercadológico, aqueles para e com os quais gostariam de trabalhar. Surgem, também em função dessa demanda, outros *players* no mercado exercendo a atividade de *artist management*, trazendo novas formas de relacionamento comercial, acirrando a competição e mais uma vez ampliando o rol de oportunidades para os artistas independentes (Chaney, 2012; Ali et al., 2021; Edlom, & Karlsson, 2021a; Toscher, 2021). Organizações da IMV, por exemplo, inspiraram-se no modelo comercial do contrato 360° e associaram-se a agências de gestão de carreiras artísticas visando ampliar oportunidades vinculadas à produção de *shows*, gravação e exibição de espetáculos ao vivo e à exploração da imagem do artista (Rolling Stone, 2008a; Waddell, 2019). Ademais, com a *Web 2.0*, mais dinâmica e interativa, e a consequente viabilização das redes sociais, públicos e artistas reestabeleceram relações diretas, antes obstaculizadas pelas organizações intermediárias da IF, tornando também porosa a barreira de entrada da comunicação (Baym, Cavicchi, & Coates, 2018). No caso específico dos artistas autoprodutores independentes, estes passaram a acumular responsabilidades relacionadas à criação musical, à produção fonográfica e, a partir desse momento, ao trabalho de relacionamento com sua audiência. Esse fenômeno também possibilitou aos fãs participarem de processos de coprodução e de cocriação de valor cultural, social e econômico (Bourreau, & Gensollen, 2006; Chaney, 2012; Belk, 2013; Edlom, & Karlsson, 2021b) junto aos seus artistas favoritos e descortinou novas oportunidades de negócios vinculadas à marca do artista (ou *artist branding*) e à Indústria de Entretenimento Multimídia (Sadler, 1997).

A autoprodução fonográfica e o relacionamento direto com os fãs, ao mesmo tempo em que oportunizam aos artistas a possibilidade de estabelecerem conexões que consideram mais adequadas às suas propostas de valor, potencialmente têm trazido sucesso e bons resultados econômicos àqueles já reconhecidos pelo público e que passaram a optar pela independência das gravadoras – caso, por exemplo, do Radiohead (Morrow, 2009) e de Jay-Z (Perice, 2012). Por sua vez, aos artistas em estágios iniciais e intermediários de carreira a autoprodução e o trabalho de relacionamento têm, antes de tudo, demandado a conquista de novas habilidades, de certa forma facilitadas pela disponibilização de ferramentas de autogestão desenvolvidas a partir da própria transformação digital não apenas no âmbito das IMs, mas do empreendedorismo de uma maneira geral (Mulligan, & Jopling, 2019). Na verdade, esses fenômenos reposicionaram toda a classe artística profissional perante os demais *stakeholders* do ambiente de negócios. Os artistas passaram a ser vistos e tratados como um conjunto de novas organizações do *music business*, tornando altamente complexa e desafiadora a tomada de decisão para o desenvolvimento e gestão do negócio que é a carreira artística. A transição da autoprodução para a autogestão tem levado parte dos artistas a se posicionarem como empreendedores, via alternativa ao tradicional contrato com as gravadoras, em busca de resultados satisfatórios não apenas com a produção fonográfica, mas com a exploração das demais fontes de receitas proporcionadas à carreira artística no âmbito das IMs (Thomson, 2013; Hughes et al., 2016; Baym, 2018; Sabetta-Morales, & Marques, 2020a).

1.3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Entre os anos 1990 e 2020, além das abruptas ascensão e queda de faturamento da IF, até então baseado na venda de música gravada, reproduzida e distribuída sobre suportes físicos – discos de vinil, fitas cassete pré-gravadas e CDs –, a transformação digital produziu intensas mudanças não apenas no âmbito operacional, mas no ambiente de negócios, em que também se contextualizam e se inserem a IME e a IMV. A partir de inovações tecnológicas disruptivas que atenderam a aspirações e modificaram de pleno o comportamento da grande massa de consumidores de música, redirecionaram-se macrotendências e forças estratégicas que culminaram por alterar radicalmente os modelos de relacionamento entre artistas, fãs e organizações com atuação naqueles setores.

No campo teórico, inicialmente na conjunção entre IF, IME e IMV, o termo “Indústrias da Música” é conceituado e proposto como o que mais adequadamente representa o contexto

de integração dos setores produtivos oriundos da criatividade artístico-musical (Williamson, & Cloonan, 2007; Hughes et al., 2016; Nordgård, 2018). Também se tornou relevante compreender os impactos daquelas mudanças tecnológicas e sociais sobre as organizações estabelecidas, como é o caso dos estudos sobre inovações de modelos de negócio implementadas por elas, e quanto ao surgimento de *startups*, seus recursos, capacidades e a quais oportunidades visavam (Vaccaro, & Cohn, 2004; Curien, & Moreau, 2009; Tschmuck, 2009; Holt, 2010; Wikström, 2012; Nguyen et al., 2014; Flath, 2015; Pitt, 2015; Fer, & Baarsma, 2016). Para além das iniciativas inovadoras *per se*, tornou-se igualmente fundamental compreender de maneira mais rigorosa como a transformação digital resultou: em inovações socioculturais relacionadas aos consumidores, enfatizando o novo papel desses atores na criação de valor e na produção (Chaney, 2012; Winter, 2012; Baym, 2015, 2018; Baym et al., 2018); ou, em novos modelos de gestão de carreiras artísticas (Morrow, 2009; Sabetta-Morales, & Marques, 2020b); ou ainda, na adoção do comportamento empreendedor por parte dos próprios artistas (Hughes et al., 2016; Sabetta-Morales, & Marques, 2020a).

Em diversas áreas do Conhecimento e, portanto, sob diferentes perspectivas, a Teoria tem sido proficiente em trazer esses temas ao debate. Contudo, nota-se ainda uma quantidade pouco expressiva de trabalhos disponíveis que analisam sistematicamente o conjunto de eventos ocorridos nos trinta anos definidos pelo escopo deste trabalho junto às subáreas e especialidades da Teoria da Administração. De outra parte, os próprios atores do ambiente de negócios – organizações intermediárias novas e estabelecidas, artistas, consumidores, órgãos reguladores etc. –, tão pouco têm, em sua maioria, um quadro claro sobre o conjunto de fenômenos ocorrido e suas interconexões, que muitos deles vivenciaram naquelas três décadas e, seguramente, seguirão vivenciando por mais tempo, dada a tendência de ampliação na utilização das novas tecnologias relacionadas à Indústria 4.0. Explicita-se, portanto, uma dimensão complexa e transdisciplinar que, dos pontos de vista teórico e aplicado, desafia o entendimento sobre como se encadearam as inovações durante o período analisado; sobre como atores de indústrias distintas têm se articulado e tomado decisões estratégicas nesse contexto; e sobre a proposição de modelos representativos do ambiente de negócios resultante da transformação digital, como sistemas prescritivos, teórico-conceituais e/ou tecnológicos.

A partir desta identificação, determinante para consolidar o escopo do presente estudo, estabelece-se a questão principal de pesquisa:

Como os setores produtivos musicais e as relações entre seus atores se reestruturaram com a transformação digital?

Pode-se desdobrar a questão principal de pesquisa em cinco questões complementares:

- (i) O conceito de “Indústrias da Música” (IMs) é adequado ao tema e ao contexto analisados?
- (ii) Quais eventos deram início à transformação digital nos setores produtivos musicais?
- (iii) Quais iniciativas de inovação e empreendedorismo foram deflagradas em decorrência dos eventos inovadores iniciais?
- (iv) A partir da análise do conjunto de eventos, como a reestruturação do ambiente de negócios dos setores produtivos musicais alinha-se ao conceito de IMs?
- (v) Como classificar e estruturar sistematicamente o Conhecimento para que se desenvolva uma solução prescritiva capaz de apoiar futuras iniciativas de pesquisa, inovação e empreendedorismo?

Levando-se em consideração as questões acima, faz-se necessária a proposição de metodologia de pesquisa cujos métodos, técnicas e procedimentos adequem-se ao desenvolvimento rigoroso dos objetivos deste estudo, favorecendo sua validade, confiabilidade, relevância e replicabilidade.

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Define-se a presente investigação teórico-empírica como de natureza científica e abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios, descritivos e propositivos, a se desenvolver nas interconexões da pesquisa das Ciências Sociais Aplicadas e dos negócios musicais (*music business research*), utilizando-se da DSR como método de pesquisa e de diferentes fontes de evidências: revisão da Literatura, pesquisa documental e grupos focais exploratórios.

1.4.1 Conscientização sobre o problema e definição dos objetivos de pesquisa

O interesse, a curiosidade e a criatividade do pesquisador, aliados à sua integridade intelectual, são princípios essenciais para o planejamento de projetos de pesquisa, especialmente no que diz respeito à definição de seus objetivos, base conceitual e seleção de métodos, técnicas e procedimentos que conduzirão, com o devido rigor, à coleta, tratamento,

análise e interpretação de dados primários e secundários (Gil, 2002; Paiva Júnior, Leão, & Mello, 2011; Dresch, Lacerda, & Antunes Júnior, 2015; Ferreira, 2015). Ao se considerar os projetos de maior orientação prática no âmbito das Ciências da Administração – especialmente os relacionados aos programas profissionais *stricto-sensu* –, deve-se atentar para os necessários equilíbrio e aproximação entre as dimensões teóricas da pesquisa básica e as análises fenomenológicas da pesquisa aplicada (Velde, Jansen, & Anderson, 2004; Dresch et al., 2015). A primeira, voltada a trabalhos teórico-conceituais e teórico-empíricos, parte da Teoria para analisar os ambientes interno e externo das organizações e explicar, especificar ou quantificar as interrelações entre variáveis, fatores, eventos e características do objeto de estudo, visando ampliar o Conhecimento sobre o tema a partir da detecção de lacunas presentes na Teoria. A segunda, por sua vez, mais voltada a trabalhos tecnológicos, parte do conjunto de elementos, dimensões e características que compõem a situação de vida real que se pretende analisar com o objetivo de trazer contribuições prescritivas, por vezes projetuais e desejavelmente generalizáveis, à categoria de fenômenos a qual pertence o objeto observado (Romme, 2003; Velde et al., 2004; Dresch et al., 2015; Grünewald-Schukalla, 2017). Apesar da dinamicidade com que atualmente as relações inter e intraorganizacionais se reestabelecem ao longo do tempo trazerem desafios ao pesquisador, principalmente quando se trata de estudos relacionados às tecnologias da Indústria 4.0, seja pelo fato de a Teoria possuir limitações para a análise de fenômenos organizacionais muito recentes, seja pela rapidez com que se vivencia a obsolescência de soluções propostas ao término da pesquisa aplicada, é essencial que o pesquisador mantenha a sua atenção para a análise e interpretação dos fenômenos progressos, pois consolidam a estrada do Conhecimento e as diversas faces da realidade de sua aplicação. Nos trabalhos de orientação prática, portanto, apesar de a origem do problema se apresentar ao pesquisador a partir de um fenômeno real e particular, é necessário que, em sua busca por bases conceituais que o direcionem ao desenvolvimento de estudos geradores de soluções relevantes do ponto de vista aplicado, ele atenda também à oportunidade de realizar contribuições teóricas por meio de métodos que garantam o rigor de sua investigação (Burgoyne, & James, 2006; Reuber, 2010; Dresch et al., 2015; Grünewald-Schukalla, 2017). Portanto, além de explorar, descrever e explicar certo problema ou fenômeno, a pesquisa em gestão também pode se constituir de natureza prescritiva, voltando-se ao desenvolvimento de soluções satisfatórias e generalizáveis (Hambrick, 2007). Nesse sentido, este estudo estabelece o seu objetivo geral:

A partir do conjunto de eventos de inovação e empreendedorismo relacionado à transformação digital dos setores produtivos musicais, desenvolver uma representação sistemática e estruturada das novas relações entre esses setores e seus atores.

A definição dos objetivos específicos está demonstrada no Quadro 1, sendo as questões desdobradas da questão principal de pesquisa os seus elementos geradores. Dos quatro objetivos específicos iniciais definem-se, também, as áreas conceituais temáticas da revisão da Literatura, relacionadas aos setores produtivos musicais durante o período de 1990 a 2020, e que delimitam o escopo teórico desta análise: (i) o conceito de IMs; (ii) ambiente de negócios e macrofatores externos; (iii) inovação e empreendedorismo; e (iv) comportamento organizacional.

Quadro 1 – Objetivos específicos da investigação

Desdobramentos da questão de pesquisa	Objetivos específicos da pesquisa
(i) O conceito de “Indústrias da Música” (IMs) é adequado ao tema e ao contexto analisados?	(i) Explorar as relações entre o conceito de “Indústrias da Música” (IMs) e o conjunto de eventos catalisadores e iniciativas de inovação e empreendedorismo proporcionados pela transformação digital.
(ii) Quais eventos deram início à transformação digital nos setores produtivos musicais?	(ii) Explicitar os eventos catalisadores de mudanças no ambiente de negócios das IMs e que culminaram na transformação digital.
(iii) Quais iniciativas de inovação e empreendedorismo foram deflagradas em decorrência dos eventos inovadores iniciais?	(iii) Identificar as iniciativas de inovação e empreendedorismo demandadas ou oportunizadas a indivíduos, grupos, organizações estabelecidas e <i>startups</i> com atuação nas IMs, que evidenciam a consolidação da transformação digital e a reconfiguração de suas interrelações.
(iv) A partir da análise do conjunto de eventos, como a reestruturação do ambiente de negócios dos setores produtivos musicais alinha-se ao conceito de “Indústrias da Música” (IMs)?	(iv) Dar luz aos conceitos sobre os quais baseiam-se as relações entre os setores produtivos musicais e seus atores, no âmbito da transformação digital e dentro do período de análise.
(v) Como classificar e estruturar sistematicamente o Conhecimento para que se desenvolva uma solução prescritiva capaz de apoiar futuras iniciativas de pesquisa, inovação e empreendedorismo?	(v) Com a sistematização do Conhecimento trazido ao contexto desta investigação até aqui, identificar e propor estruturas capazes de explicitar os impactos da transformação digital sobre as IMs e as relações entre seus atores.
	(vi) Com base nas estruturas propostas, projetar e desenvolver uma solução funcional e potencialmente prescritiva frente à questão de pesquisa.
	(vii) Demonstrar e avaliar a solução desenvolvida, de maneira analítica e descritiva, visando concluir sobre sua capacidade prescritiva e de generalização e ter explicitada sua relevância para futuras iniciativas de pesquisa, inovação e empreendedorismo.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os objetivos específicos, do ponto de vista metodológico, são componentes fundamentais para a definição das lógicas consoantes aos métodos científicos, encadeados precisamente por um método de pesquisa e que, por sua vez, desenvolve-se por meio de um método de trabalho formalizado (Dresch et al., 2015).

1.4.2 O método de pesquisa: Design Science Research (DSR)

No âmbito da metodologia de pesquisa, os métodos têm papel de garantir o rigor, conduzindo os procedimentos e técnicas de pesquisa de maneira encadeada, visando atingir os objetivos do estudo em desenvolvimento. É papel do investigador, portanto, selecionar o método de pesquisa que resulte no melhor resultado frente a seus esforços. Sua proposição também deve ser avaliada a partir do grau de envolvimento do investigador para com o contexto estudado. Quanto maior for a sua experiência contextual, maior será o potencial do projeto de pesquisa em desenvolver um conhecimento útil e aplicável e, portanto, em trazer uma solução prescritiva e generalizável (Hambrick, 2007; Dresch et al., 2015; Grünewald-Schukalla, 2017).

Com base em tais premissas, estabelece-se a DSR como o método capaz de proporcionar satisfatoriamente contribuições e soluções aos diferentes públicos potencialmente interessados nos resultados do presente trabalho. Dentre eles encontram-se a comunidade científica, na expectativa de contribuições teóricas, e a comunidade corporativa, visando o acesso a soluções melhores e aplicáveis ao ambiente de negócios. Hodgkinson, Kerriot e Anderson (2001) classificam uma pesquisa com esses propósitos como necessária, desde que demonstre o rigor de seu desenvolvimento e o sentido prático de suas soluções. No que tange ao rigor no âmbito da DSR, segundo Dresch et al. (2015, p. 100), “(...) trata-se de evidenciar e justificar os procedimentos adotados para aumentar a confiabilidade do artefato e de seus resultados no que se refere à sua forma de aplicação”, favorecendo seu reconhecimento e replicabilidade pela comunidade científica. Artefatos são considerados pela DSR como soluções normativas e sintéticas, desenvolvidas sistematicamente, que representam avanços em relação às soluções existentes, sendo revestidos de validade científica e de validade pragmática. Os artefatos devem ser generalizáveis e conter caráter prescritivo quanto à sua aplicação teórica ou prática em determinado contexto, ou classe de problemas. Dadas suas características, a DSR tem se consolidado na pesquisa em gestão – especialmente no período dos fenômenos analisados por este estudo –, como método de pesquisa adequado para a análise de ambientes complexos e transdisciplinares, compostos de eventos segmentados, que demandam tanto o estabelecimento de conexões entre eles quanto a compreensão do contexto externo em que ocorrem (Romme, 2003; van Aken, 2004, 2005; Dresch et al., 2015).

Evidencia-se o rigor e a relevância da decisão pela DSR neste estudo a partir de suas próprias questões e objetivos. Na metodologia de pesquisa, a DSR considera que a profunda relação do pesquisador com os fenômenos pesquisados identifica com maior precisão os

problemas a serem estudados, constituindo-se em dimensão essencial para a escolha do método de trabalho e do desenvolvimento de uma solução satisfatória, prescritiva e generalizável (Hodgkinson et al., 2001; Romme, 2003; van Aken, 2004, 2005; Dresch et al., 2015). No âmbito de programas *stricto-sensu* de orientação profissional, o funil de investigação desenvolve-se, como apresentado, a partir da experiência e da observação do autor (Krakauer et al., 2018), ainda que não como técnicas estruturadas com objetivos científicos inicialmente, mas direcionadas a atividades profissionais, neste caso especificamente relacionadas ao *music business*. A DSR oportuniza, desse ponto em diante, a consolidação do Conhecimento relacionado ao fenômeno em análise, principalmente as interrelações entre eventos isolados e o ambiente em que eles se desenvolvem. Por meio da revisão da Literatura, aqui elaborada com diferentes técnicas e procedimentos, será possível explorar o Conhecimento pregresso, descrevendo o conjunto de eventos de inovação e empreendedorismo ocorridos no ambiente de negócios dos setores produtivos musicais e conectando-os aos conceitos trazidos pela Teoria. Finalmente, recomenda-se a utilização da DSR em projetos que requeiram a proposição de artefatos como soluções prescritivas frente a determinada classe de problemas, gerada por novos sistemas ou novas realidades. Por meio de lógicas dedutivas, abduativas e indutivas, a DSR sistematiza o trabalho de pesquisa ao configurar a classe de problemas e, por meio de técnicas e procedimentos apropriados aos objetivos do estudo, identificar, propor, projetar, desenvolver e avaliar o artefato capaz de produzir resultados satisfatórios para a pesquisa básica e aplicada (Dresch et al., 2015). O contexto desta investigação, em que os setores produtivos musicais sofrem o impacto da digitalização e promovem uma série de iniciativas de inovação e empreendedorismo, representa uma mudança sistêmica, se não disruptiva, da realidade pregressa do ambiente de negócios. Dessa forma, espera-se que esta pesquisa apresente, ao seu final, um artefato capaz de contribuir de maneira mais assertiva com as futuras iniciativas de pesquisa, inovação e empreendedorismo relacionadas ao tema.

Recorrendo-se à Literatura sobre metodologia de pesquisa, selecionou-se o método de trabalho formalizado por Dresch et al. (2015) para a realização deste estudo. Similarmente aos demais, tal método parte da definição clara do problema a ser solucionado, detalhando o desenvolvimento dos possíveis artefatos ao longo do trabalho. Contudo, enquanto alguns métodos dão maior ênfase à validade pragmática dos resultados e, por conseguinte, à relevância da pesquisa, outros enfatizam seu rigor e validade científica (Dresch et al., 2015). O método considerado visa atender a ambas as validações, sendo composto por doze passos principais, caracterizados e descritos no Quadro 2, em que também se indicam os respectivos capítulos e seções em que se desenvolvem ao longo do trabalho.

Quadro 2 – Etapas da DSR e atividades específicas do método

#	Etapas	Descrição das etapas	Localização no trabalho
1	Identificação do problema	A partir da experiência e do interesse do pesquisador e de reflexões sobre determinado contexto, identifica-se o problema a ser investigado.	Capítulo 1 - Seção 1.3
2	Conscientização do problema	A partir da identificação do problema, analisá-lo sistemicamente de modo a determinar as áreas temáticas da revisão da Literatura e estruturar o desenvolvimento da investigação.	Capítulo 1 - Seção 1.4.1
3	Revisão sistemática da Literatura	Análise dos construtos que compõem o arcabouço do Conhecimento teórico e aplicado relacionado ao problema.	Capítulos 2, 3 e 4
4	Identificação dos artefatos e configuração da classe de problemas	A partir dos esforços relacionados à revisão da Literatura e das classificações estabelecidas pela DSR, identificar os tipos de artefatos e configurar a classe de problemas que nortearão os objetivos propositivos da investigação.	Capítulo 5 - Seções 5.1 e 5.2
5	Proposição de artefatos	Propor artefatos que possam se caracterizar como soluções para a classe de problemas configurada.	Capítulo 5 - Seção 5.3
6	Projeto do artefato	Selecionar determinado artefato e detalhar requisitos, técnicas e ferramentas para o seu desenvolvimento, demonstração e avaliação.	Capítulo 5 - Seção 5.4
7	Desenvolvimento do artefato	Desenvolver o artefato visando obter uma solução funcional e potencialmente prescritiva frente à classe de problemas.	Capítulo 5 - Seção 5.5
8	Demonstração e avaliação do artefato	Demonstrar o artefato e submetê-lo à avaliação junto às principais comunidades interessadas na solução representada por ele.	Capítulo 6 - Seções 6.1
9	Explicação das aprendizagens	Apresentar os pontos relevantes relacionados à demonstração e avaliação dos artefatos, dando luz à relevância do artefato como solução prescritiva desenvolvida a partir das etapas anteriores.	Capítulo 6 - Seção 6.2
10	Conclusão	Apresentar os resultados da investigação, avaliando suas contribuições e limitações, bem como sugestões para pesquisa futuras.	Capítulo 7 - Seções 7.1 e 7.2
11	Generalização para a classe de problemas	Contextualizar as heurísticas de desenvolvimento, demonstração e avaliação do artefato, visando consolidar sua capacidade de generalização frente à classe de problemas.	Capítulo 7 - Seção 7.3
12	Comunicação dos resultados	Disponibilização da investigação para as comunidades científica, corporativa e demais interessados.	Trabalho na íntegra

Fonte: elaborado pelo autor (2022), a partir de Dresch et al. (2015).

Neste estágio de detalhamento da metodologia deve-se esclarecer sobre a escolha da abordagem qualitativa e como, a partir disso, definiram-se técnicas e procedimentos para as diferentes fontes de evidências e etapas de desenvolvimento da pesquisa pela DSR.

1.4.3 DSR e abordagem qualitativa

Num contexto claramente amplo e complexo como o dos setores produtivos musicais aqui problematizado, em que o ambiente de negócios enfrentou mudanças intensas a partir de eventos disruptivos catalisadores da transformação digital, torna-se fundamental compreender os principais fenômenos sob a ótica de seus diversos atores desde os primeiros procedimentos de pesquisa. Levando-se em consideração a questão de pesquisa, seus desdobramentos e objetivos correspondentes, não se observam características que os direcionem à utilização da lógica hipotético-dedutiva, voltada ao teste de hipóteses e à obtenção de evidências pela mensuração de variáveis, que culminariam em conduzir o estudo pela abordagem quantitativa. Ao contrário, os elementos constituintes do estudo até aqui o direcionam à combinação das lógicas dedutiva, abdutiva e indutiva, visando a análise do processo de reestruturação dos setores produtivos musicais e das relações entre seus atores. Ao se constituir numa análise voltada aos processos de mudança de determinada estrutura ao invés das relações e causas entre os elementos que a constituem, considera-se o uso da abordagem qualitativa (Martins, 2012).

Visando garantir o rigor e a relevância da pesquisa que se utiliza da DSR como método, busca-se a mandatária objetividade da investigação consolidando tenazmente o arcabouço do Conhecimento por meio da conscientização do problema e da revisão da Literatura. Demandam-se, também, o encadeamento estruturado de técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados e a seleção criteriosa de indivíduos como amostras representativas das comunidades para as quais a pesquisa tem a intenção de se dirigir. Evidencia-se, por outro lado, que as características da abordagem qualitativa requeiram a condução rigorosa do estudo por meio de métodos de pesquisa capazes de reduzir determinados riscos. A DSR e o método de trabalho escolhido (Dresch et al., 2015) apresentam-se claramente capazes de mitigá-los, como evidencia a análise a seguir, das características determinantes da abordagem qualitativa, aqui extraídas e compiladas a partir de van Maanen (1979), Paiva Júnior et al. (2011) e Martins (2012):

- (i) **Proximidade com o fenômeno estudado:** a experiência e a observação direta do pesquisador já se apresentaram anteriormente neste estudo como qualificativos recomendados para pesquisas desenvolvidas pela DSR. Nesse sentido, a abordagem qualitativa alinha-se com tal premissa e corrobora as vivências científica e corporativa do autor para o desenvolvimento de um projeto tendo como tema o ambiente de negócios dos setores produtivos musicais. Esses

atributos tornam-se recursos importantes para as duas primeiras etapas da pesquisa desenvolvida pelo método de trabalho selecionado, a saber, identificação e conscientização do problema. Espera-se, a partir disso, que o projeto se desenvolva por meio de reflexões constantes sobre os fenômenos em análise, proporcionando descrições claras, ricas e detalhadas;

- (ii) **Delineamento do contexto do ambiente de pesquisa:** a abordagem qualitativa enfatiza tanto a análise do contexto quanto dos processos internos que os objetos de estudo vivenciam. Investigar, portanto, o ambiente de negócios objetivando compreender como os setores produtivos musicais e como as relações entre seus atores se reestruturaram a partir da transformação digital alinha-se a esta característica, ao mesmo tempo em que corrobora a etapa de identificação de artefatos e configuração da classe de problemas, necessária no método de trabalho selecionado da DSR. Ressalte-se que a pesquisa qualitativa se torna válida e confiável neste aspecto em especial pela construção de uma base teórica sólida, que demonstre a saturação na coleta de dados. No caso dos quatro objetivos específicos iniciais do presente estudo, essa base desenvolve-se pela utilização de técnicas encadeadas durante a revisão da Literatura: estado da arte, revisão sistemática (RSL), pesquisas bibliográfica e documental complementares e estudo longitudinal. Ressalte-se, mais uma vez, que o método de trabalho selecionado considera a RSL como a terceira das doze etapas obrigatórias para o desenvolvimento da pesquisa pela DSR;
- (iii) **Importância da concepção da realidade:** a proximidade com o fenômeno estudado, ao mesmo tempo em que proporciona conhecimento prévio de seus eventos pelo pesquisador, traz em seu bojo o risco do viés interpretativo. Visando reduzi-lo, a quarta etapa do método de trabalho demanda a identificação dos artefatos e a configuração da classe de problemas, demandando uma descrição detalhada e uma intensa reflexão prévia sobre a realidade apresentada a partir do amplo *corpus* construído pela revisão da Literatura. A evolução do estudo qualitativo requer, portanto, uma abordagem sistemática desde as etapas iniciais da DSR (Romme, 2003) até a explicitação das aprendizagens proporcionadas pelos objetivos de seleção, desenvolvimento e generalização de uma solução prescritiva. Neste caso, a sistematização conduzirá, com base na análise das evidências teórico-empíricas coletadas ao longo do estudo, ao conhecimento sobre os processos de mudança e as interrelações entre os atores

componentes do ambiente de negócios dos setores produtivos musicais durante a transformação digital;

- (iv) **Abordagem não muito estruturada:** assim como a proximidade com o fenômeno estudado por parte do investigador, a abordagem qualitativa *per se* pode levar ao viés durante a coleta e análise de evidências. Busca-se mitigar essa característica desde o estabelecimento de procedimentos precisos para a realização da revisão da Literatura. Prossegue-se, assim, com maior confiabilidade para os objetivos propositivos da pesquisa, em que se utilizam lógicas abduativas e dedutivas a partir da identificação dos artefatos e da configuração da classe de problemas. A abdução deve ser considerada durante a quinta etapa visando à proposição de artefatos que solucionem o problema em análise. A dedução, por sua vez, se faz necessária na quarta, sexta, sétima e oitava etapas do método, relativas à identificação, projeto, desenvolvimento e avaliação do artefato. Estabelece-se certa flexibilidade lógica ao estudo durante a consecução de seus objetivos propositivos sem que se diluam sua validade e confiabilidade. O estudo, dessa forma, permite certo grau de criatividade por parte do pesquisador para propor uma solução satisfatória, considerando, por exemplo, a necessidade de inclusão de determinado construto *a posteriori*, ou a utilização de técnicas menos estruturadas durante as etapas de demonstração e avaliação do artefato, sem que se traga prejuízos aos resultados da investigação;
- (v) **Ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos como fonte de evidências:** a oitava etapa do método da DSR requer, na abordagem qualitativa, a análise de interpretações individuais e subjetivas, trazidas ao contexto da pesquisa por meio de técnicas de coleta de dados em que haja forte interação do pesquisador com os indivíduos pesquisados. Isso oferece a ambos a oportunidade de refletirem a respeito do artefato e de enriquecerem a base analítica do estudo, tornando-o mais confiável. Neste trabalho, esta dimensão justifica a decisão sobre a realização de grupos focais exploratórios (GFE) (Tremblay, Hevner, & Berndt, 2010) como técnica a ser utilizada na demonstração e avaliação do artefato;
- (vi) **Múltiplas fontes de evidências:** tanto a etapa de demonstração e avaliação do artefato quanto as de explicitação das aprendizagens, suas conclusões e a generalização da solução para a classe de problemas – relacionadas, respectivamente, à nona, décima, décima primeira e décima segunda etapas do método de trabalho da DSR –, estarão embasadas por um amplo conjunto de

fontes captadas de maneira qualitativa, capazes de proporcionar a triangulação de evidências e de reforçar ainda mais a validade e a confiabilidade da pesquisa.

Denota-se da exposição sobre a abordagem qualitativa que a revisão da Literatura assume papel relevante ao introduzir o investigador no contexto de estudos progressos, visando dar luz a elementos que se relacionam com o tema, escopo e objetivos de seu estudo presente. Com essa missão, a revisão desenvolvida ao longo dos capítulos 2, 3 e 4 sobre os setores produtivos musicais, é fruto de rigoroso estudo baseado nas técnicas da RSL sobre o estado da arte, complementado por pesquisa bibliográfica e pesquisa documental de características longitudinais, e sintetiza os Conhecimentos teórico e aplicado relacionados a ambiente de negócios, inovação e empreendedorismo nas IMs. Essas técnicas, em particular, contribuem para que a pesquisa qualitativa que caracteriza esta investigação seja realizada, desde o seu início, no ambiente em que se contextualiza a questão de pesquisa, tanto para o enfoque teórico quanto para o aplicado. Consideradas também frente à abordagem qualitativa, as contribuições advindas desse esforço cumprem, por um lado, os objetivos exploratórios e descritivos do estudo, ao mesmo tempo em que se apresentam como necessárias à sequência da investigação frente aos seus objetivos propositivos (Noronha, & Ferreira, 2000; Webster, & Watson, 2002; Velde et al., 2004; Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005; Sampaio, & Mancini, 2007; Cronin et al., 2008; Randolph, 2009; Reuber, 2010; Reay, 2014; Ferreira, 2015).

1.4.4 Resultados esperados

Diante da natureza e das características metodológicas da pesquisa, espera-se que cada uma das etapas do método de trabalho apresente resultados que conduzam de maneira rigorosa e relevante à etapa seguinte, até que finalmente ela seja comunicada às comunidades interessadas. Dentre elas encontra-se em especial, no campo científico, a comunidade de pesquisadores especialistas no desenvolvimento de estudos relacionados ao *music business* e às IMs, presentes nos mais diversos campos do Conhecimento. Conforme identificado anteriormente, há que se agregar estudos provenientes das Ciências da Administração aos de Mídia e Comunicação Social, Sociologia, Direito, Economia da Cultura e outras áreas, para que se possa ampliar o espectro multidisciplinar de análise dos fenômenos ora considerados. Já no âmbito da comunidade corporativa, este estudo tem como foco principal atender à grande massa de músicos e artistas que se projetaram ao ambiente de negócios das IMs, inicialmente pelas novas formas de distribuição, acesso e exibição da música gravada. Como elementos fundamentais e originários da geração de valor em todos os setores produtivos musicais, esses

atores criativos têm consolidado nichos de consumo e redes de valor em ao menos três estratos organizacionais, mas que nem sempre possuem recursos e capacidades adequados para o desenvolvimento de carreiras artísticas e de negócios sustentáveis. Ao lhes oportunizar o acesso aos resultados deste estudo, espera-se que a compreensão do ambiente de negócios das IMs seja aprimorada, proporcionando, potencialmente, a realização de análises e decisões estratégicas mais efetivas.

Em função dessas comunidades-foco, foram realizados nas etapas finais do método dois GFEs complementares, visando a captação de *feedbacks* durante a demonstração e a avaliação do artefato: (i) GFE1, junto à comunidade científica internacional de pesquisadores especialistas em *music business* que esteve presente no IMBRD 2023, de onde, de forma iterativa, extraíram-se contribuições para melhoria do artefato, realizado no dia 02 de novembro daquele ano; e (ii) GFE2, junto à comunidade corporativa de empreendedores, profissionais e artistas brasileiros que compõem o coletivo Iniciativa Jazz, realizado no dia 13 de novembro de 2023, visando demonstrar o artefato resultante da aplicação da técnica com o primeiro grupo (Tremblay et al., 2010). Nessa perspectiva, o Quadro 3 traz os resultados esperados para cada uma das doze etapas do estudo ora em desenvolvimento.

Quadro 3 – Resultados esperados ao longo da investigação

#	Etapas	Resultados esperados	Localização no trabalho
1	Identificação do problema	Definição da questão de pesquisa e de seus desdobramentos.	Capítulo 1 - Seção 1.3
2	Conscientização do problema	Definição do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa.	Capítulo 1 - Seção 1.4.1
3	Revisão sistemática da Literatura	As relações entre o conceito de “Indústrias da Música” (IMs) e o conjunto de eventos catalisadores e iniciativas de inovação e empreendedorismo proporcionados pela transformação digital.	Capítulo 2 - Seção 2.1
		Eventos catalisadores da transformação digital nas IMs explicitados.	Capítulo 2 - Seções 2.2, 2.3 e 2.4
		Iniciativas de inovação e empreendedorismo nas IMs identificadas.	Capítulo 3
		Determinação dos conceitos sobre os quais baseiam-se as relações entre os setores produtivos musicais e seus atores.	Capítulo 4
4	Identificação dos artefatos e configuração da classe de problemas	Identificação tipológica dos artefatos e configuração da classe de problemas como elementos propositivos iniciais e capazes de explicitar os impactos da transformação digital sobre as IMs.	Capítulo 5 - Seções 5.1 e 5.2
5	Proposição de artefatos	Artefatos formalizados, tidos como soluções satisfatórias frente à classe de problemas configurada.	Capítulo 5 - Seção 5.3
6	Projeto do artefato selecionado	Seleção do artefato a ser desenvolvido, com procedimentos de construção, demonstração e avaliação definidos.	Capítulo 5 - Seção 5.4
7	Desenvolvimento do artefato selecionado	Artefato em estado funcional, com heurísticas de construção constituídas.	Capítulo 5 - Seção 5.5
8	Demonstração e avaliação do artefato	Artefato demonstrado e avaliado por meio de pesquisa de campo, resultando em heurísticas contingenciais e grau de aderência aos objetivos da pesquisa.	Capítulo 6 - Seções 6.1
9	Explicitação das aprendizagens	Relato dos pontos de sucesso e insucesso da pesquisa, consolidando o conhecimento teórico e prático gerado pela pesquisa.	Capítulo 6 - Seção 6.2
10	Conclusão	Contribuições teórico-empíricas, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.	Capítulo 7 - Seções 7.1 e 7.2
11	Generalização para a classe de problemas	Análise sobre a generalização das heurísticas de construção e contingenciais do artefato para a classe de problemas configurada.	Capítulo 7 - Seção 7.3
12	Comunicação dos resultados	Dissertação publicada e disponibilizada no repositório da Universidade de São Paulo (USP) e por outros potenciais meios.	Trabalho na íntegra

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Mazzon (2018) define a matriz de amarração metodológica como ferramenta de sistematização, que auxilia o pesquisador a refletir constante e criticamente sobre a metodologia, visando à obtenção de resultados válidos e confiáveis. Depreende-se também que, sob o olhar do leitor, a matriz sintetize o encadeamento das principais dimensões e fases do estudo, exercendo papel de peça de consulta ao longo de sua leitura. Tendo em vista esses

aspectos, apresenta-se, no Quadro 4, a matriz da investigação em curso, em que se observam: a questão principal de pesquisa; o objetivo geral; os objetivos específicos, com suas respectivas características, áreas conceituais temáticas e algumas das obras de referência relacionadas a elas; e a metodologia de pesquisa, explicitando as lógicas do método científico, o método de pesquisa e o método de trabalho com seus procedimentos e técnicas.

Quadro 4 – Matriz de amarração metodológica

Objetivo geral	Objetivos específicos	Caráter dos objetivos específicos	Áreas conceituais temáticas	Revisão de Literatura a partir do MBRAD como estado da arte	Pesquisa bibliográfica complementar e pesquisa documental	Metodologia de pesquisa			
						Método científico	Método de pesquisa: Design Science Research (DSR) Método de trabalho: Dresch et al. (2015)		
A partir do conjunto de eventos de inovação e empreendedorismo relacionado à transformação digital dos setores produtivos musicais, desenvolver uma representação sistemática e estruturada das novas relações entre esses setores e seus atores.	(i) Explorar as relações entre o conceito de “Indústrias da Música” (IMs) e o conjunto de eventos catalisadores e iniciativas de inovação e empreendedorismo proporcionados pela transformação digital.	Exploratório	Indústrias da Música (IMs)	Williamson, & Cloonan, 2007; Li, 2013; Nordgård, 2018	Teses e dissertações, anais de eventos científicos; publicações técnicas de leitura corrente e publicações de referência; relatórios estatísticos, associativos e análises econômicas setoriais; <i>websites</i> e documentos corporativos de organizações com atuação no ambiente de negócios das IMs; artigos especializados em periódicos não científicos.	Indutivo	Revisão Sistemática de Literatura baseada em estado da arte, complementada por pesquisa bibliográfica e pesquisa documental longitudinal		
	(ii) Explicitar os eventos catalisadores de mudanças no ambiente de negócios das IMs e que culminaram na transformação digital.	Exploratório, Descritivo	Ambiente de Negócios e Macrofatores Externos	Burnett, 1992,1993; Christianen, 1995; Sadler, 1997; Ross, 2005; Rochelandet, & Nandi, 2008; Chaney, 2012; Winter, 2012; Toscher, 2021					
	(iii) Identificar as iniciativas de inovação e empreendedorismo demandadas ou oportunizadas a indivíduos, grupos, organizações estabelecidas e <i>startups</i> com atuação nas IMs, que evidenciam a consolidação da transformação digital e a reconfiguração de suas interrelações. - Inovações de modelos de negócio nas organizações estabelecidas. - Novos modelos de gestão e desenvolvimento de carreiras artísticas. - Tipologia e escopos de atuação dos novos entrantes.		Inovação e Empreendedorismo	Fox, & Wrenn, 2001; Jones, 2002; Gervais, 2003; Vaccaro, & Cohn, 2004; McLeod, 2005; Styvén, 2007; Chaney, 2012; Hraacs, 2012; Wikström, 2012; Jetto, 2014, 2015; Baym, 2015; Flath, 2015; Hughes et al., 2016; Tschmuck, 2016; Datta et al., 2017; Urbinati et al., 2019					
	(iv) Dar luz aos conceitos sobre os quais baseiam-se as relações entre os setores produtivos musicais e seus atores, no âmbito da transformação digital e dentro do período de análise.		Comportamento Organizacional	Curien, & Moreau, 2006, 2007; Jenkins, 2006; Hadida, & Paris, 2014					
	(v) Com a sistematização do Conhecimento trazido ao contexto desta investigação até aqui, identificar e propor estruturas capazes de explicitar os impactos da transformação digital sobre as IMs e as relações entre seus atores.	Propositivo	Determinadas pela classe de problemas e pelos artefatos propostos					Dedutivo	Identificação dos artefatos e configuração da classe de problemas
	(vi) Com base nas estruturas propostas, projetar e desenvolver uma solução funcional e potencialmente prescritiva frente à questão de pesquisa.							Abdutivo	Proposição dos artefatos
	(vii) Demonstrar e avaliar a solução desenvolvida, de maneira analítica e descritiva, visando concluir sobre sua capacidade prescritiva e de generalização e ter explicitada sua relevância para futuras iniciativas de pesquisa, inovação e empreendedorismo.	Exploratório, Propositivo	Determinadas pela classe de problemas e pelo artefato projetado, desenvolvido, demonstrado e avaliado					Dedutivo	Projeto e desenvolvimento do artefato Avaliação do artefato selecionado: demonstração junto aos GFE1 e GFE2 Explicitação das aprendizagens: apresentação dos resultados da demonstração Conclusão
	Propositivo		Indutivo		Generalização para a classe de problemas				

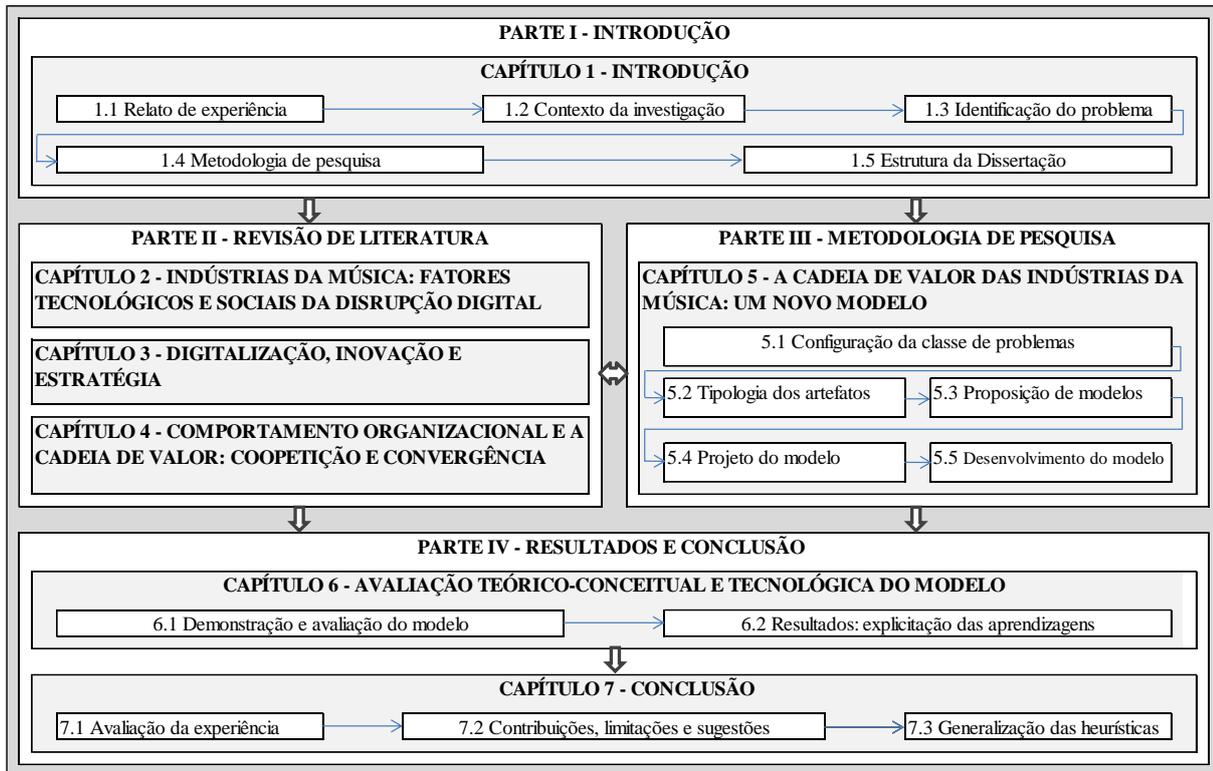
Fonte: elaborado pelo autor (2022), a partir de Mazzon (2018).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Os capítulos e seções que compõem o estudo que ora se apresenta têm, entre si, uma lógica expositiva estruturada. Conforme se observa na Figura 4, este capítulo 1 constitui-se como introdução ao estudo, trazendo em seu conteúdo o relato de experiência e como, a partir dele, constitui-se o contexto da investigação e, por conseguinte, emerge a identificação do problema como fator motivador para a questão de pesquisa e seus objetivos norteadores, buscando produzir contribuições à Teoria e à prática. Para caracterizar e justificar de maneira sólida a metodologia de pesquisa, apresentaram-se seus métodos, técnicas e procedimentos, sistematicamente consolidados aos demais elementos pela matriz de amarração metodológica.

Para a sequência do estudo, desenvolve-se sua segunda parte, dedicada à revisão da Literatura, apresentada nos capítulos 2, 3 e 4. A terceira parte dedica-se, no capítulo 5, à apresentar os procedimentos da metodologia de pesquisa para: (1) a identificação tipológica dos artefatos; (2) a configuração da classe de problemas; (3) a proposição de um conjunto de artefatos; (4) o projeto de determinado artefato, selecionado dentre aqueles do conjunto como solução satisfatória frente à questão e aos objetivos de pesquisa; e (5) o desenvolvimento do artefato selecionado. A quarta e derradeira parte do trabalho refere-se aos seus resultados e conclusão. O capítulo 6 explicita os procedimentos de demonstração e avaliação do artefato e seu grau de aderência aos objetivos geral e específico, bem como as aprendizagens provenientes da pesquisa de campo. Finalmente, o capítulo 7 conclui o estudo trazendo contribuições teórico-empíricas, limitações do estudo, sugestões para pesquisas futuras e a generalização das heurísticas de construção e contingenciais do artefato para a classe de problemas configurada e estruturada.

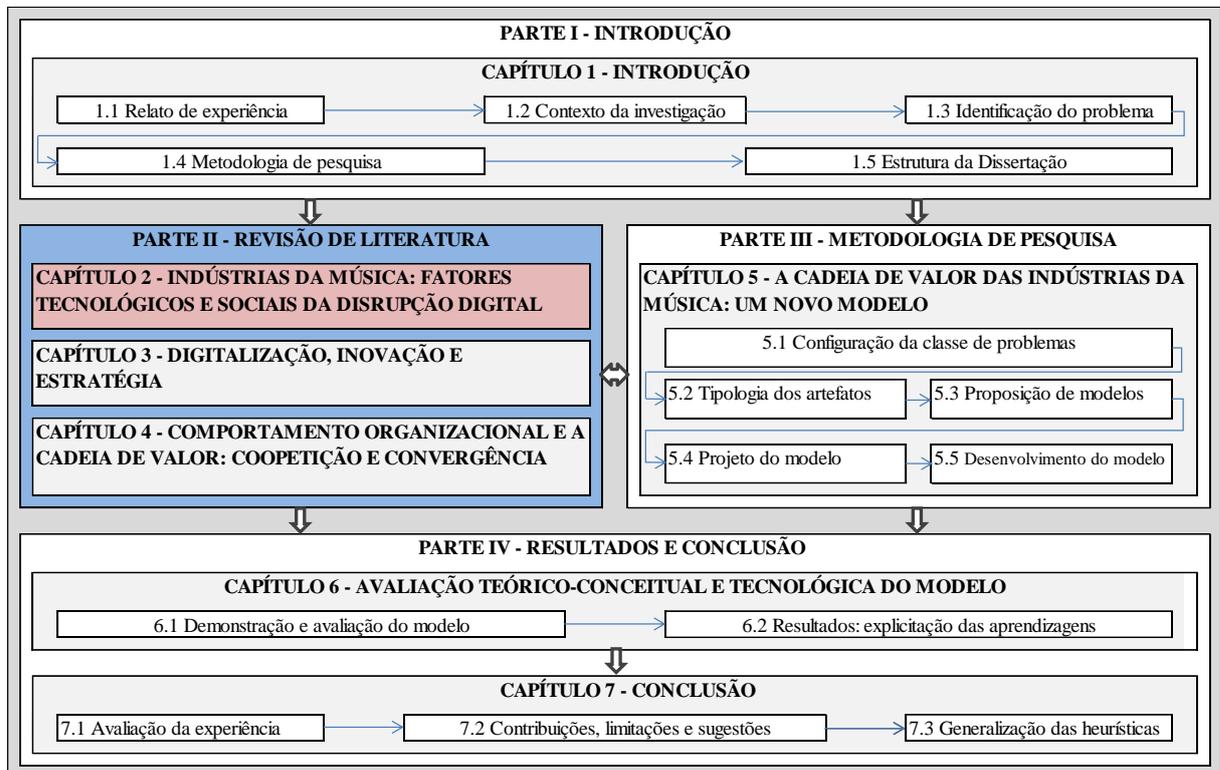
Figura 4 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

2 INDÚSTRIAS DA MÚSICA: FATORES TECNOLÓGICOS E SOCIAIS DA DISRUPÇÃO DIGITAL

Figura 5 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte II – Capítulo 2



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Os capítulos 2, 3 e 4 apresentam o conjunto do Conhecimento obtido pela pesquisa ao longo da revisão da Literatura, para a qual este estudo se utiliza de **estado da arte, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo longitudinal e RSL** como técnicas de coleta e análise de dados. Cada um de seus capítulos explora áreas conceituais temáticas relacionadas aos setores produtivos musicais, consoantes aos desdobramentos da questão de pesquisa e de seus respectivos objetivos específicos. Conforme explanações anteriores, as áreas são: (i) o conceito de IMs; (ii) ambiente de negócios e macrofatores externos; (iii) inovação e empreendedorismo; e (iv) comportamento organizacional. Espera-se que, ao final de cada um de seus capítulos, obtenham-se, respectivamente, os seguintes resultados:

- capítulo 2: explicitação dos eventos catalisadores de mudanças no ambiente de negócios que, para o período em análise (1990-2020), culminaram na transformação digital, bem como sua relação com o conceito de IMs;
- capítulo 3: identificação das iniciativas de inovação e empreendedorismo

demandadas ou oportunizadas a indivíduos, grupos, organizações estabelecidas e *startups* com atuação nos setores produtivos musicais que evidenciam a consolidação da transformação digital;

- capítulo 4: correspondências entre o conceito de IMs, o conjunto de eventos anteriores e a reestruturação das relações entre os setores produtivos musicais e seus atores.

Faz-se necessário que a revisão da Literatura promova análises com os devidos rigor e profundidade e, no caso de estudos compostos de mais de uma área conceitual temática, possa proporcionar correspondências entre elas, trazendo uma melhor compreensão do todo e constituindo-se, por conseguinte, em elemento fundamental para a validade e a confiabilidade da pesquisa (Webster, & Watson, 2002; Paiva Jr. et al., 2011; Dresch et al., 2015). No âmbito da DSR, a revisão da Literatura refere-se à terceira etapa do método formalizado para o desenvolvimento deste trabalho, sendo a RSL tida como técnica mandatória (Dresch et al., 2015). Dessa forma, as demais técnicas terão caráter complementar, visando oferecer uma integração sistêmica e sinérgica entre achados teóricos e práticos.

Os procedimentos adotados para o desenvolvimento desta **RSL** encontram-se respaldados pela Teoria da Metodologia de Pesquisa, condicionada neste caso às especificidades dos estudos das Ciências Sociais Aplicadas e da *music business research*. Sampaio e Mancini (2007) e Cronin, Ryan e Coughlan (2008) propõem que, após a definição da questão de pesquisa, proceda-se ao desenvolvimento da RSL em quatro passos: busca por evidências, seleção de estudos, avaliação da qualidade desses estudos – com o que corroboram Durach, Kembro e Wieland (2017) ao salientarem a necessidade de se avaliar a qualidade metodológica da execução da pesquisa e seu grau de adequação, tanto em relação à questão que provocou a revisão quanto ao contexto a que se refere a revisão –, e apresentação dos resultados obtidos. Dellyana e Simatupang (2013) adotam procedimentos semelhantes em sua RSL sobre inovações de modelos de negócio na IF: iniciam pela definição do escopo e das bases de dados a serem utilizadas para as buscas, prosseguem com a seleção de estudos pela leitura de títulos e resumos, com a classificação dos trabalhos de acordo com o enquadramento de suas contribuições ao estudo e encerram com a apresentação dos resultados. Mendes-da-Silva (2019) considera o procedimento básico para o desenvolvimento de uma RSL com quatro etapas principais: busca, verificação, elegibilidade dos trabalhos e síntese final. Gall, Borg e Gall

(1996)²⁷ citados por Randolph (2009) recomendam que, para a RSL de abordagem qualitativa, os procedimentos considerados sejam busca e classificação de estudos, sumarização de dados e identificação de construtos. Gil (2002) salienta a importância de, após a **busca por evidências**, realizar-se a **leitura dos estudos primários de quatro formas distintas**, sequenciais e com grau crescente de interesse e profundidade: **exploratória, seletiva e analítica** – em que são avaliados crítica e detalhadamente com a finalidade de se chegar àqueles que atendam qualitativamente ao escopo do trabalho –, e **interpretativa**, em que se desenvolve a síntese integrada e teórico-prática dos trabalhos considerados ao final da RSL.

Adotando a terminologia proposta por Gil (2002), apresentam-se a seguir os procedimentos e critérios utilizados para análise dos registros em cada uma das etapas da RSL, dentre os quais consideram-se os aqui elencados pelos demais autores e outros, complementares, demandados pelas características do presente estudo (Gil, 2002; Webster, & Watson, 2002; Sampaio, & Mancini, 2007; Cronin et al., 2008; Randolph, 2009; Dellyana, & Simatupang, 2013; Dresch et al., 2015; Mendes-Da-Silva, 2019).

Para a etapa de **busca por evidências teóricas**, optou-se pelo desenvolvimento de uma revisão configurativa baseada em estratégia de saturação (Dresch et al., 2015). Dessa forma, consideradas as características da RSL, procurou-se localizar estudos primários suficientes, advindos de diferentes áreas do Conhecimento e produzidos por diferentes abordagens (Morandi, & Camargo, 2015), visando obter uma configuração coerente para cada uma das quatro áreas conceituais temáticas. Ressalte-se que a RSL foi realizada simultaneamente para todas as áreas, classificando-se os registros de acordo com as respectivas contribuições que poderiam trazer a elas. Dessa maneira, considerando-se que o objetivo inicial da RSL é encontrar estudos relevantes acerca de determinado tema ou estrutura conceitual composta por diversos temas, oportunizou-se ao desenvolvimento desta revisão integrar o procedimento denominado de **estado da arte**. Utilizado para identificar e expor o estágio do Conhecimento, o estado da arte resulta num mapeamento exploratório da Literatura pregressa, em que se evidenciam os construtos relacionados à busca (Ferreira, 2002; Nóbrega-Therrien, & Therrien, 2004; Vosgerau, & Romanowski, 2014). A partir desta definição, justifica-se definir o Music

²⁷ Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Education research: an introduction* (6. Ed.). White Plains, NY: Longman.

Business Research Article Database (MBRAD) como o estado da arte que mapeia estudos sobre *music business* e os classifica por autor, ano de publicação, meio de publicação e palavra-chave. Disponibilizado pelo International Journal of Music Business Research e organizado por um de seus editores (Tschmuck, 2019), trata-se de um documento elaborado contínua e colaborativamente pela comunidade científica mundial dedicada ao tema. O MBRAD consolidou, até sua última atualização, 610 (seiscentos e dez) estudos produzidos e publicados em diferentes periódicos indexados, capítulos de livros e anais de eventos científicos, entre os anos de 1934 e 2016. Reveste-se, portanto, de alta confiabilidade, e torna-se a principal referência da Literatura para apoiar o desenvolvimento de pesquisas em *music business*.

Ao mesmo tempo em que se constata a dimensão e a importância do MBRAD, denota-se a partir dele um desafio específico ao desenvolvimento do presente estudo. Até aqui, o MBRAD relaciona publicações até o ano de 2016, enquanto este trabalho busca propriamente investigar fenômenos relacionados aos setores produtivos musicais entre 1990 e 2020 para que se evidencie, de forma consistente, sua reestruturação e a das relações entre seus atores em função da transformação digital. Por exemplo, a IF passou a apresentar resultados econômicos crescentes desde o início da digitalização da distribuição apenas de 2015 em diante (IFPI, 2023). Uma análise proporcionada apenas pelo MBRAD até o ano de 2016 poderia se apresentar inconclusiva ou enviesada quanto à efetividade da transformação digital e à utilização de alguns conceitos trazidos ao longo deste estudo. Em outros termos e reforçando o propósito de se realizar uma RSL estrategicamente configurativa e de saturação teórica, depreende-se a necessidade de buscas complementares com características semelhantes às do estado da arte apresentado pelo MBRAD, voltadas em essência ao período compreendido entre os anos de 2016 e 2022, para que os objetivos do trabalho possam ser plenamente atingidos²⁸. Uma primeira busca complementar por evidências resultou na inclusão de todos os 46 (quarenta e seis) artigos publicados entre 2016 e 2022 pelo International Journal of Music Business Research, em seus volumes 05 a 11. Na sequência, construiu-se uma matriz de buscas em que, de um lado, havia os termos exatos *music industry*, *recording industry*, *music publishing*, *live*

²⁸ O ano de 2016 foi incluído na busca complementar de referências pois evidenciou-se que a última atualização do MBRAD não havia considerado publicações até 31/12/2016. Estendeu-se a busca até o ano de 2022 em busca de evidências publicadas posteriormente ao período estudado, dado que a RSL foi finalizada como etapa desta pesquisa em abril de 2023.

music, artist management e, de outro, *digital, innovation, entrepreneurship, startup*. Com variações possibilitadas pela utilização de palavras truncadas e operadores booleanos, esta segunda busca complementar de evidências, realizada junto às bases de dados Web of Science e Scopus, localizou 172 (cento e setenta e dois) registros. Portanto, ao final, a busca complementar resultou em 218 (duzentos e dezoito) registros que, somados aos do MBRAD, totalizaram 828 (oitocentos e vinte e oito) evidências, todas devidamente inseridas no gerenciador de referências Mendeley.

Para a realização da **leitura exploratória**, estabeleceram-se os seguintes critérios para exclusão de registros: **(c1)** escritos em outras línguas que não inglesa, francesa, espanhola e portuguesa; **(c2)** publicados antes de 1990, ano de início do período estudado, e que não demonstrassem relevância ou complementariedade frente a achados posteriores²⁹; **(c3)** em duplicidade, localizados por duas ou mais bases de dados; **(c4)** título e a potencial qualidade da contribuição do artigo frente ao contexto da RSL (Gil, 2002; Sampaio, & Mancini, 2007; Cronin et al., 2008; Randolph, 2009; Dellyana, & Simatupang, 2013; Morandi, & Camargo, 2015; Durach et al., 2017; Mendes-Da-Silva, 2019). A partir desses critérios, foram excluídos para as próximas etapas da RSL 398 (trezentos e noventa e oito) registros, sendo 270 (duzentos e setenta) deles provenientes do MBRAD e 128 (cento e vinte e oito) das buscas complementares. Eles mantiveram-se, contudo, classificados como “registros excluídos na leitura exploratória” no gerenciador de referências Mendeley para possíveis consultas e esclarecimentos ao longo das próximas etapas.

Para os 430 (quatrocentos e trinta) registros encaminhados para **leitura seletiva** – 340 (trezentos e quarenta) do MBRAD e 90 (noventa) das buscas complementares –, definiram-se os critérios de exclusão a seguir: **(c5)** indisponibilidade do artigo na íntegra. Além das bases de dados Web of Science e Scopus, utilizaram-se, no esforço de localizá-los, os mecanismos de buscas do Mendeley, do Google Acadêmico e da Agência USP de Gestão de Informação Acadêmica (AGUIA)³⁰; **(c6)** resumo e palavras-chave e a potencial qualidade da contribuição de estudos primários frente às questões da RSL (Gil, 2002; Sampaio, & Mancini, 2007; Cronin

²⁹ Com isso em consideração, 2 (dois) artigos publicados antes de 1990 acabaram por ser incorporados à primeira unidade de análise da RSL durante a leitura analítica.

³⁰ Para maiores informações, acessar <https://www.aguia.usp.br/bases-dados/>.

et al., 2008; Morandi, & Camargo, 2015; Durach et al., 2017). A partir desses critérios, foram excluídos 221 (duzentos e vinte e um) registros, sendo 165 (cento e sessenta e cinco) deles provenientes do MBRAD e 56 (cinquenta e seis) das buscas complementares. Eles mantiveram-se classificados como “registros excluídos na leitura seletiva” no gerenciador de referências Mendeley para possíveis consultas e esclarecimentos ao longo das próximas etapas. Também no gerenciador, os 209 (duzentos e nove) registros resultantes foram armazenados na íntegra visando às próximas etapas da RSL.

Ao longo da **leitura analítica** objetivou-se evidenciar quais dos registros considerados até aqui estariam efetivamente alinhados à estrutura conceitual e aos requisitos de qualidade da RSL. Por isso, como critérios de exclusão, definiram-se: (c7) leitura da introdução como análise confirmatória da qualidade da contribuição do artigo frente ao contexto da RSL; (c8) leitura da conclusão como análise confirmatória da qualidade da contribuição do artigo frente às questões da RSL; (c9) leitura da metodologia de pesquisa visando analisar a qualidade da execução do estudo (Gil, 2002; Webster, & Watson, 2002; Dellyana, & Simatupang, 2013; Morandi, & Camargo, 2015; Durach et al., 2017; Mendes-Da-Silva, 2019). A partir desses critérios, foram excluídos 81 (oitenta e um) registros, sendo 66 (sessenta e seis) deles provenientes do MBRAD e 15 (quinze) das buscas complementares. Eles mantiveram-se classificados como “registros excluídos na leitura analítica” no gerenciador de referências Mendeley para possíveis consultas e esclarecimentos ao longo das próximas etapas.

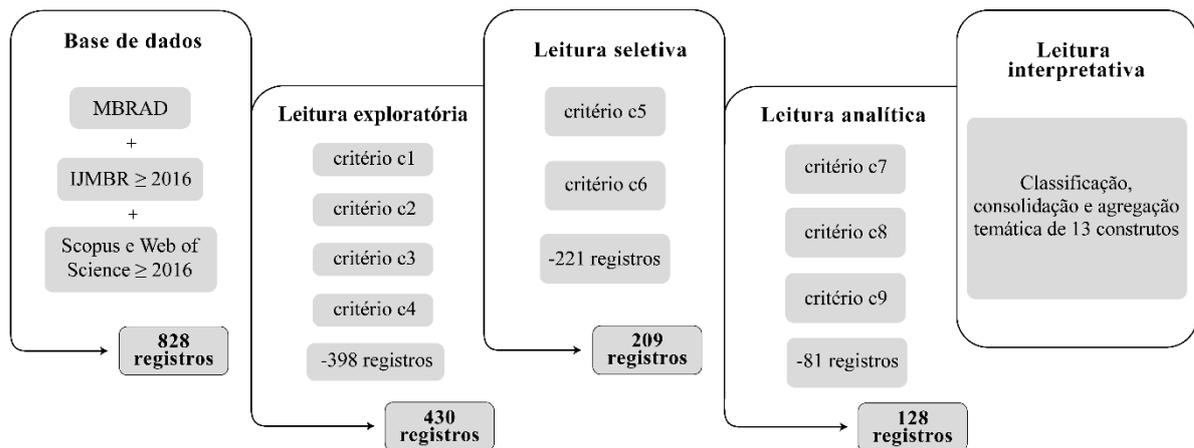
Resultaram, portanto, 128 (cento e vinte e oito) registros encaminhados para **leitura interpretativa** – 109 (cento e nove) deles provenientes do MBRAD e 19 (dezenove) das buscas complementares³¹. Com base nos critérios de exclusão adotados em todas as etapas, principalmente os relacionados à avaliação das dimensões de qualidade nas leituras exploratória, seletiva e analítica, estes estudos finais revestem-se da necessária robustez para proporcionarem os resultados esperados pela estrutura conceitual da RSL. Sobre todos eles procedeu-se a leitura das seções de referencial teórico, de desenvolvimento da pesquisa e de resultados obtidos. Por conseguinte, obteve-se o conhecimento integral de suas linhas

³¹ Registros localizados em duplicidade na leitura exploratória foram considerados na sua primeira incidência e na ordem de realização do procedimento de busca: primeiro, MBRAD; segundo, IJMBR; e terceiro, Scopus e Web of Science.

argumentativas e constituiu-se o arcabouço necessário à classificação, consolidação e agregação temática dos construtos necessários ao prosseguimento do presente estudo, bem como à exposição de possíveis lacunas que venham a incentivar o desenvolvimento de novas pesquisas (Gil, 2002; Webster, & Watson, 2002; Sampaio, & Mancini, 2007; Cronin et al., 2008; Randolph, 2009; Dellyana, & Simatupang, 2013; Morandi, & Camargo, 2015; Durach et al., 2017; Mendes-Da-Silva, 2019).

A seguir, apresentam-se dois quadros resultantes do desenvolvimento da RSL. O Quadro 5 resume os seus procedimentos desde a etapa de busca pelas referências nas bases de dados inicial (MBRAD) e complementares. Indica os critérios de exclusão e expõe as quantidades resultantes de registros após cada procedimento considerado até o resultado final, direcionado à leitura interpretativa.

Quadro 5 – Procedimentos formalizados e resultados da RSL



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Já o Quadro 6 traz as relações entre capítulos, seus respectivos elementos – questões e objetivos específicos –, e o *framework* conceitual, composto por treze construtos, resultante da RSL (CONs). É a partir deles que os próximos capítulos, seções e subseções serão desenvolvidos.

Quadro 6 – Framework conceitual resultante da RSL

Cap.	Desdobramentos da questão de pesquisa	Objetivos específicos da pesquisa	Construtos resultantes da RSL (CONs)
2	(i) O conceito de “Indústrias da Música” (IMs) é adequado ao tema e ao contexto analisados?	(i) Explorar as relações entre o conceito de “Indústrias da Música” (IMs) e o conjunto de eventos catalisadores e iniciativas de inovação e empreendedorismo proporcionados pela transformação digital.	1. Ciclos na produção de símbolos 2. Indústrias da Música (IMs)
	(ii) Quais eventos deram início à transformação digital nos setores produtivos musicais?	(ii) Explicitar os eventos catalisadores de mudanças no ambiente de negócios das IMs e que culminaram na transformação digital.	3. Digitização 4. Plataformas P2P: pirataria digital, questões legais e econômicas 5. Redes sociais, comunidades e <i>music fandom</i>
3	(iii) Quais iniciativas de inovação e empreendedorismo foram deflagradas em decorrência dos eventos inovadores iniciais?	(iii) Identificar as iniciativas de inovação e empreendedorismo demandadas ou oportunizadas a indivíduos, grupos, organizações estabelecidas e startups com atuação nas IMs, que evidenciam a consolidação da transformação digital e a reconfiguração de suas interrelações.	6. Indústria fonográfica e música <i>online</i> 7. Indústria músico-editorial e indústria fonográfica 8. Indústria da música ao vivo e indústria fonográfica 9. Artistas: DIY, <i>relational labor</i> , empreendedorismo e gestão de carreira 10. Novos modelos de negócio na era <i>pós-streaming</i>
4	(iv) A partir do conjunto de eventos analisados, como a reestruturação do ambiente de negócios dos setores produtivos musicais alinha-se ao conceito de “Indústrias da Música” (IMs)?	(iv) Dar luz aos conceitos sobre os quais baseiam-se as relações entre os setores produtivos musicais e seus atores, no âmbito da transformação digital e dentro do período de análise.	11. Coopetição 12. Cultura da Convergência 13. Cadeia de valor

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Ainda no que diz respeito aos procedimentos utilizados ao longo desta revisão da Literatura fez-se necessário ampliar o campo de busca por evidências relacionadas a fontes de referência prática. Nesse sentido, outros dois procedimentos complementares foram introduzidos: a **pesquisa bibliográfica** e a **pesquisa documental**, que se mostraram particularmente importantes para os CONs de nº 3 a nº 10. Ao longo da pesquisa bibliográfica consultaram-se fontes escritas e publicadas pertinentes aos temas propostos e aos CONs resultantes da RSL, como teses, dissertações e anais de eventos científicos, publicações técnicas de leitura corrente e publicações de referência. Já durante a pesquisa documental foram considerados relatórios estatísticos, associativos e análises econômicas setoriais, *websites* e documentos corporativos de organizações com atuação no ambiente de negócios dos setores

produtivos musicais, além de artigos especializados em periódicos não científicos como Billboard, Chartmetric, Digital Music News, Music Week, Pollstar, Rolling Stone, The Music Business Journal, The Music Network, dentre outros.

Finalmente, quando as análises se referem a eventos não restritos a um único momento, mas considerados ao longo de determinado período que permita constituir uma série histórica e temporal relevante de evidências, a revisão da Literatura assume, também, características de **estudo longitudinal**. Em um trabalho de abordagem qualitativa, esse enfoque oportuniza descrever mudanças e inovações produzidas nas organizações e na sociedade, principalmente em função da estabilidade consignada às informações fornecidas pela pesquisa documental em complemento à Literatura (Gil, 2002; Hair et al., 2005). Ainda mais, constatou-se pela própria RSL que, diferentemente de estudos que analisam os períodos anteriores descritos no CON1 (Peterson, & Berger, 1975; Rothenbuhler, & Dimmick, 1982; Burnett, 1992, 1993; Lopes, 1992; Alexander, 1994, Christianen, 1995), há escassez de trabalhos longitudinais relacionados ao período 1990-2020. Portanto, agrega-se um componente relevante ao resultado desta revisão ao se trazer referências descritivas em cada construto, capazes de explanar os fenômenos de vida real ocorridos com indivíduos, grupos e organizações relacionados aos setores produtivos musicais ao longo daquele horizonte de tempo.

Apresentam-se os resultados da revisão da Literatura considerando-se o arcabouço teórico-aplicado desenvolvido a partir da RSL e das pesquisas bibliográfica e documental complementares. Neste capítulo 2, as seções a seguir exploram e descrevem os conteúdos relacionados aos dois construtos que contemplam o primeiro objetivo específico desta pesquisa – a saber, (CON1) Ciclos na produção de símbolos e (CON2) Indústrias da Música (IMs), – e aos três CONs relacionados ao segundo objetivo específico: (CON3) Digitização; (CON4) Plataformas P2P: pirataria digital, questões legais e econômicas; e (CON5) Redes sociais, comunidades e *music fandom*. Esse conjunto de construtos oportuniza o entendimento dos processos de mudança pelos quais, em especial, vivenciou a IF, mas que reforçam uma mudança expressiva na forma como os setores produtivos musicais passam a ser analisados a partir dos eventos tecnológicos e sociais que levaram à transformação digital das IMs.

2.1 CICLOS NA PRODUÇÃO DE SÍMBOLOS: CONCENTRAÇÃO, DIVERSIDADE E INOVAÇÃO (CON1)

Peterson e Berger (1975), objetivando analisar as relações entre os graus de concentração de mercado e de diversidade e inovação musicais a partir dos *charts* da revista *Billboard*³², trazem importantes contribuições quanto à organização do processo criativo adotado por gravadoras transnacionais e produtores fonográficos de menor porte – denominados, respectivamente, de *majors* e gravadoras independentes –, e à estrutura do mercado fonográfico, entre os anos de 1948 e 1973. O estudo caracteriza a **integração vertical** das atividades da cadeia produtiva da IF como estratégia adotada pelas *majors* objetivando exercer e fortalecer sua posição oligopolista. Outra conclusão advinda desse trabalho relaciona-se à possível existência de ciclos na produção de símbolos, em que períodos de concentração se alternariam com outros, de diversidade – representada pelo surgimento de novos gêneros musicais, novos sucessos e novos grupos musicais/intérpretes para atender a novos públicos –, e inovação – definida pela medida relativa entre o sucesso de novos artistas e de artistas consagrados (Lopes, 1992). A concentração garantia, segundo os autores, a padronização da produção e homogeneidade da oferta por longos períodos, inibindo a diversidade e a inovação, que se manifestava, contudo, em períodos intermediários mais curtos, de intensa competição e de alto consumo por parte de demandas antes não atendidas. Essas produções tornavam-se viáveis do ponto de vista econômico principalmente por meio de ações de divulgação e distribuição geograficamente localizadas, realizadas em grande parte por estações de rádio de alcance regional, circuitos alternativos de música ao vivo e gravadoras independentes. Após cada período de diversidade e inovação havia outro em que se recompunha o controle das *majors*, que passavam a incorporar aos seus catálogos e *casts* os artistas de sucesso surgidos no período inovador anterior (Peterson, & Berger, 1975). A máxima de que o artista, para se tornar um símbolo reconhecido e obter sucesso, deveria atrair o interesse de uma gravadora nasce desse contexto em especial. Rothenbuhler e Dimmick (1982), a partir da mesma metodologia de pesquisa de Peterson e Berger (1975), analisam e acrescentam sequencialmente ao estudo

³² Publicados desde julho de 1940, os *charts* da revista *Billboard* baseiam-se em dados auditados de consumo e audiência, (Trust, 2020): <https://www.billboard.com/charts>.

desses autores o período compreendido entre 1974 e 1980, em que corroboram o fato de que a concentração inibiria a diversidade e a inovação na IF.

A recessão pela qual atravessou o setor fonográfico entre os anos de 1979 e 1983 – em parte estancada pelo crescimento das vendas das fitas-cassete pré-gravadas³³, mas principalmente, a partir de 1983, pelo lançamento comercial do CD (Burnett, 2002) –, foi de fato um dos eventos promotores da concentração e do controle oligopolístico das *majors* desde então. Contudo, como evidenciaram Burnett (1992, 1993) e Lopes (1992), essa concentração não se caracterizou como fator inibidor da diversidade e da inovação³⁴. Esses autores referenciaram e revisitaram as análises realizadas por Peterson e Berger (1975) e trouxeram novos entendimentos para os fenômenos de concentração, diversidade e inovação ocorridos na IF. Ambos reconhecem dois modelos de organização do processo criativo e de estruturação do mercado fonográfico: um mais antigo, entre 1948 e fins da década de 1960; e um novo, desse ponto até 1990, ano-limite de suas pesquisas. Peterson e Berger (1975) – que realizaram suas análises a partir das vendas de *singles* (discos compactos, de menores dimensões, contendo apenas um fonograma³⁵) –, consideram como pontual a estratégia de aquisição de pequenas gravadoras independentes que, a partir do final da década de 1960, foi adotada pelas *majors* para reconsolidar seu oligopólio. Lopes (1992) detém-se em analisar essa estratégia entre os anos de 1969 e 1990, a partir dos dados apresentados pela revista Billboard quanto às vendas de *singles* e de *long-plays* (discos de vinil que contêm diversos fonogramas) e observa uma nova dinâmica tanto de consumo quanto de competitividade em função das mudanças no comportamento das gravadoras. Os consumidores, além do interesse por conhecer os novos gêneros musicais e artistas que surgiam, migravam seu interesse para os *long-plays* em detrimento dos *singles*, que passaram a se caracterizar como produtos mais efetivos para lançamentos pontuais de artistas já famosos. Em relação à estrutura do mercado, antes verticalizada pelas grandes gravadoras e reticente à diversidade e à inovação, passou a

³³ A despeito da crescente pirataria física gerada pela reprodução ilegal sobre fitas cassetes virgens, realizada sem autorização dos detentores de direitos autorais (Burnett, 2002).

³⁴ É importante citar o trabalho apresentado em 1989 no Encontro Anual da Associação Americana de Sociologia por R. Burnett e R. P. Weber, denominado “*Concentration and diversity in the Popular Music Industry 1948-1986*”, o primeiro a apontar os resultados e conclusões trazidos por Lopes (1992).

³⁵ Fonograma é a unidade de música gravada correspondente, em sua grande maioria, à interpretação de uma única composição musical ou, mais raramente, de um *pot-pourri* (ou *medley*), formado por trechos de diversas composições que se interconectam e formam uma nova obra musical.

caracterizar-se definitivamente por uma nova estratégia a partir da flexibilização da barreira à entrada da criação musical, à qual Denisoff (1986)³⁶, citado por Lopes (1992), denomina de **sistema aberto**, em que as *majors* tratavam de desenvolver estratégias para se aproximarem rapidamente da criatividade proporcionada pela nova produção fonográfica independente. Nesse sistema, as grandes gravadoras adotavam dois modelos de relacionamento com os produtores fonográficos de menor porte, especialmente aqueles considerados como selos (*labels*) de garantia e excelência pelos consumidores aficionados por gêneros musicais e artistas específicos: ou os adquiriam definitivamente e os mantinham com certa independência para seguir com sua linha de produção criativa, ou desenvolviam estruturas internas semiautônomas por meio das quais se constituíam contratos exclusivos de manufatura, distribuição e divulgação³⁷ com as gravadoras independentes, que reverberavam maiores possibilidades de sucesso para os seus produtos (Lopes, 1992; Alexander, 1994; Christianen, 1995).

Burnett (1992, 1993), por sua vez, reconhece mais avanços no relacionamento entre *majors* e gravadoras independentes. Em seus estudos, além da reanálise sobre os períodos estudados por Peterson e Berger (1975), Rothenbuhler e Dimmick (1982) e Lopes (1992), aprofunda análises relativas ao período definido entre 1980 e 1990, considerando tanto os dados da revista *Billboard* como os da International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) – organização setorial da qual são filiadas as *majors* e suas subsidiárias –, relativos às vendas de *singles*, *long plays*, fitas-cassete e CDs. Suas análises confirmam as contribuições de Lopes (1992) e também as complementam ao salientarem que o surgimento e a facilidade de acesso às novas tecnologias digitais de gravação pelos produtores fonográficos viabilizaram, a partir de 1983, a rápida adesão dos diversos segmentos de consumidores aos CDs – fosse pelo relançamento de catálogos integrais anteriormente lançados em vinil, fosse pelas novas produções –, e tornaram economicamente mais vantajosos os custos de produção, gravação e replicação de cópias, potencializando ainda mais o **crescimento da produção independente** (Christianen, 1995; Ross, 2005). Os contratos entre *majors* e *labels* passavam, de maneira reciprocamente preferencial e estratégica, a não contemplar a reprodução das matrizes

³⁶ Denisoff, R. S. (1986). *Tarnished gold: the record industry revisited*. New Brunswick, USA: Transaction.

³⁷ No mercado internacional de música, adota-se o termo em inglês “*promotion*” para o que aqui chamamos de divulgação.

fonográficas em discos; objetivavam acordos comerciais de distribuição ou de distribuição e divulgação, conforme o caso (Burnett, 1993; Alexander, 1994). A nova condição cristalizava, por exemplo, o consumo das produções de *rock'n roll*, *jazz*, *rhythm & blues*, *soul music* e *country music*³⁸ por um público já consolidado, ao mesmo tempo em que dinamizava o atendimento a nichos constituídos principalmente pelo público mais jovem, viabilizando mercadologicamente o crescimento de gêneros musicais populares inovadores, como o *punk*, o *new wave*, a *dance music*, o *heavy metal* e o *rap* (Lopes, 1992; Burnett, 1993). Com isso, o consumidor se interessava cada vez mais em adquirir novos CDs e permitia às gravadoras, conseqüentemente, aumentar os preços de venda de seus produtos (Burnett, 1992).

Ambas as reestruturações do mercado fonográfico até aquele momento – **sistema aberto e crescimento da produção independente** –, oportunizaram aos selos acessar uma bem constituída estrutura mercadológica, usufruindo da rede de distribuição e das relações bastante próximas das *majors* com os meios de comunicação e a indústria do entretenimento. De outra parte, as grandes gravadoras asseguravam não pelo controle da produção, mas da distribuição e da divulgação, o alto grau de concentração do mercado (Alexander, 1994; Sun, 2019), enquanto agregavam diversidade e inovação como atributos de seus próprios catálogos.

Christianen (1995) e Negus (1999) consideram o denominado amadurecimento da IF (Burnett, 1993) como a consolidação do uso de estratégias corporativas pelas *majors* objetivando o controle do mercado e a maximização dos resultados econômicos. A departamentalização da diversidade e da inovação dos gêneros musicais em selos semiautônomos, com equipes e recursos próprios, e a manutenção de divisões internas fortemente estruturadas de distribuição e divulgação de produtos fonográficos permitiram às *majors* adquirir capacidades de excelência em gestão de portfólio de produtos (Christianen, 1995). Com uma gama de gêneros musicais e diversos artistas em cada um deles, havia diluição de riscos e de incertezas comerciais dentre os seus diversos selos. Estes, por sua vez, competiam no mercado pelo sucesso de seus artistas, e internamente à própria *major* a qual estavam associados, pela conquista de mais recursos, definida a partir de indicadores de desempenho.

³⁸ Trata-se de um fenômeno, porém, que transcendeu ao espectro da música popular, pois o mesmo movimento observou-se no consumo da música clássica.

Esse desenho, relativamente estável e controlado pelas *majors* tanto em termos de inovação artística quanto de modelos de negócio, foi, todavia, sobrepujado ao longo da década de 1990. Ross (2005) chama a atenção para a música *online* e o desenvolvimento de novos processos de distribuição da produção fonográfica através da Internet que em breve tornariam porosas as barreiras à entrada estabelecidas pelas *majors*. Essa fase de **distribuição online** passou a representar uma IF completamente independente, com capacidade de fornecer ao mercado o acesso à música gravada sem qualquer envolvimento das *majors*.

Os estudos de Burnett aqui referenciados também se apresentam particularmente relevantes em função de outras três importantes contribuições: a primeira por considerar, além da estrutura de mercado dos estudos anteriores, um conjunto mais complexo de variáveis. Procurou reunir os impactos das macrotendências do ambiente de negócios sobre a cadeia de valor e os comportamentos organizacional e do consumidor. Tratam-se dos primeiros estudos a explicitar o amadurecimento da IF, sua relação intrínseca com o setor de comunicação e o consequente cenário complexo e competitivo que se estabelecia entre *majors* e independentes, muito mais focado em arrecadação e distribuição de *royalties*³⁹ que propriamente em venda de produtos. Em segundo lugar, Burnett critica a ideia sobre a ocorrência de ciclos na IF, seja pelo sentido estrito do termo – em que, por analogia à Física, os ciclos demandam comprimentos de onda e amplitudes constantes e, claramente, os estudos anteriores não evidenciaram essas características (Burnett, 1993) –, seja pela própria reestruturação do mercado fonográfico e de suas organizações a partir de 1960 (Christianen, 1995). Em complemento, Ross (2005) afirma que os métodos e variáveis utilizados até aquele momento para determinar os níveis de concentração, diversidade e inovação já não se mostrariam adequados para as futuras pesquisas relacionadas à IF, imersa em um contexto de iminente digitalização.

A despeito disso, Burnett destaca, finalmente, a importância do relato longitudinal como estratégia narrativa e descritiva para pesquisas relacionadas ao tema e partilha com Peterson e Berger (1975), Rothenbuhler e Dimmick (1982) e Lopes (1992) a divisão de suas análises em eras ou fases específicas. Com isso, Burnett (1993) mantém as denominações e intervalos

³⁹ Consideram-se *royalties* com as parcelas de direitos patrimoniais que detêm os atores com atuação nos setores produtivos musicais. Compositores, intérpretes, produtores, músicos, editoras musicais e gravadoras são alguns exemplos desses detentores de direitos.

principais de cada uma das fases como haviam sido definidas por Peterson e Berger (1975), acrescentando, posteriormente, a que denominou de “recuperação da concentração⁴⁰”, correspondente ao período de 1974 a 1980 e analisado por Rothenbuhler e Dimmick (1982), e de “transição⁴¹”, entre 1981 e 1989, à fase final de seu próprio estudo, detentora de características bastante peculiares em relação às demais: é a única, dentre todas desde 1948, em que a concentração oligopolista manteve-se historicamente no nível mais alto, ao mesmo tempo em que diversidade e inovação aumentaram substancialmente em função das evoluções gradativamente proporcionadas pelo **sistema aberto**, pelo **crescimento da produção independente** e pela **distribuição online** (Burnett, 1992, 1993; Lopes, 1992; Alexander, 1994; Christianen, 1995; Ross, 2005).

O próprio Burnett anunciaria, mais adiante, as mudanças que consolidariam aquela transição: “Uma revolução tecnológica está acontecendo na área dos sistemas interativos multimídia que trarão consequências de longo prazo para a indústria internacional da música⁴²” (Burnett, 2002, p. 138, tradução livre do autor). Essa revolução, em linha com as proposições de Ross (2005), resultou na prevalência da distribuição da música *online* sobre a dos suportes físicos e na mudança do comportamento dos consumidores, que passaram a dar preferência ao acesso em detrimento da posse da música gravada (Tschmuck, 2009; Wikström, 2012) e adotaram inovações no campo da comunicação social que os levariam a participar ativamente dos processos de produção e de criação de valor (Chaney, 2012; Winter, 2012; Baym, 2018; Stewart, 2018). As redes sociais, nesse contexto, surgem como inovações disruptivas digitais que permearam as barreiras à entrada dos processos de divulgação, igualmente controladas pelas *majors* na IF, e promoveram o crescimento do *music fandom* como fenômeno resultante da digitalização e da convergência das relações, conectando intensamente artistas, organizações intermediárias e consumidores (Winter, 2012; Baym, 2015; Flath, 2015; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Edlom, & Karlsson, 2021a; Toscher, 2021). As fases relativas às mudanças estruturais dos setores produtivos musicais e de suas organizações, portanto, deixam de estar relacionadas à produção de bens simbólicos como na era analógica, e passam a se relacionar a elos mais à

⁴⁰ Tradução livre do autor para “*regained concentration*”.

⁴¹ Tradução livre do autor para “*transition*”.

⁴² Citação original na língua inglesa: “*A technical revolution is happening in the area of interactive multimedia systems that will have far reaching consequences for the international music industry.*” (Burnett, 2002, p. 138)

jusante na cadeia de valor, sobre os quais pesquisadores e profissionais têm direcionado suas atenções.

2.2 INDÚSTRIAS DA MÚSICA (IMs): FUNDAMENTOS E CONCEITO (CON2)

A composição musical é a criação imaterial compreendida como recurso fundamental da cadeia de valor. Tanto pela interpretação e execução artísticas quanto pelos direitos patrimoniais daí decorrentes nascem três importantes atividades econômicas, vinculadas a diferentes Indústrias. É possível determiná-las a partir do exame das Literaturas relacionadas às ICCs (Hesmondhalgh, 2002; Hartley, 2005; Williamson, & Cloonan, 2007; Throsby, 2008; Li, 2013): (i) a músico-editorial (IME), como parte integrante da Indústria Editorial, que congrega as publicações relacionadas às produções intelectuais da Literatura corrente e científica, do jornalismo, da música, dentre outras; a de música ao vivo (IMV), como parte integrante da Indústria das Artes Performáticas, que aglutina, além dos espetáculos de música ao vivo, os de teatro e dança; e, a de música gravada (IF), que atualmente encontra-se incorporada à Indústria da Comunicação e Entretenimento Multimídia, em que, além das produções de conteúdos musicais, inserem-se as de vídeo, cinema, televisão, rádio, fotografia e *games*. Ressalta-se, contudo, que

(...) pensar em uma única ‘indústria da música’ em vez de indústrias da música, no plural, é simplista e faz pouco para auxiliar a compreensão das indústrias culturais que estão primariamente preocupadas com a criação, gestão e venda de música, tanto como um produto físico ou digital, quanto uma performance ou um conjunto de direitos de propriedade intelectual⁴³. (Williamson, & Cloonan, 2007, p. 305, tradução livre do autor)

Apesar de se reconhecer historicamente a IF como a mais relevante dentre as três atividades – tornando comum, inclusive, o uso do termo “indústria da música” para se referir a ela no cotidiano dos negócios e até mesmo na Literatura em detrimento das demais atividades –, as inovações recentes têm consolidado as associações de criação, entrega e captura de valor

⁴³ Citação original na língua inglesa: “(...) *to think of a single ‘music industry’ rather than music industries, plural, is simplistic and does little to aid understanding of those cultural industries which are primarily concerned with the creation, management and selling of music, either as a physical/digital product, a performance, or as a bundle of intellectual property rights.* (Williamson, & Cloonan, 2007, p. 305)

cultural, social e econômico entre elas (Li, 2013). Portanto, “indústria da música”, no singular, refere-se a um retrato impreciso da realidade atual (Williamson, & Cloonan, 2007; Nordgård, 2018), considerado uma simplificação que não expõe o fato de que, a partir da criatividade musical, constituem-se atividades heterogêneas, realizadas por organizações advindas de setores diversos, mas convergentes e intensamente interconectados no contexto atual de inovação e empreendedorismo e da transformação digital (Curien, & Moreau, 2006; Williamson, & Cloonan, 2007; Strasser, 2010; Winter, 2012; Hughes et al., 2016). A IME, em que se inserem as fontes de recursos criativos da composição musical, anteriormente subjacente e dependente da IF para que seus ativos pudessem gerar resultados econômicos mais expressivos, vê suas organizações ganharem autonomia estratégica e conexões potenciais com *stakeholders* estabelecidos nos diversos elos da cadeia de valor multidimensional e complexa das IMs de hoje. Sob a mesma ótica do uso do obsoleto termo “indústria da música”, a IMV estabelecia-se como uma atividade singular, enquadrada no elo da exibição na cadeia de valor da IF (Wilson, & Stokes, 2005; Hrats, 2012, Bazinet et al., 2018), relegada a uma atividade que, apesar de altamente relevante e rentável, configurava-se como acessória, destituída de seu real potencial estratégico. Atualmente, as antigas linhas divisórias entre as atividades fonográfica e de entretenimento ao vivo diluíram-se social e economicamente e novos modelos de negócio, de maior ou menor complexidade, têm sido recorrente e associadamente desenvolvidos entre organizações de ambos os setores (Kusek, & Leonhard, 2005; Black et al., 2007; Williamson, & Cloonan, 2007; Curien, & Moreau, 2009; Holt, 2010; Meier, 2011; Winter, 2012; Nguyen et al., 2014; Flath, 2015; Fer, & Baarsma, 2016; Hiller, 2016; Naveed et al., 2017).

Como reelaboração conceitual resultante da transição tecnológica apontada por Burnett (2002), o termo “Indústrias da Música” (IMs) ganha relevância, portanto, por tratar-se de expressão em cujo escopo inserem-se, em essência, os setores fonográfico (IF), músico-editorial (IME) e de música ao vivo (IMV), e que melhor simboliza a alta complexidade à qual têm estado submetidas as organizações relacionadas à cadeia de valor da música em seus processos contemporâneos de tomada de decisão. Contudo, a música, e toda a atividade cultural e social que acontece em torno e através dela (Winter, 2012), é uma forma de comunicação com poder ancestral capaz de expor e construir identidades significativas (Baym, 2018). Sob essa ótica, à já complexa conjunção dos três setores têm sido sinergicamente agregadas atividades de entretenimento musical e *artist branding* (IEA), relacionadas ao setor de Comunicação e Entretenimento Multimídia (Sadler, 1997), o mesmo que, em sua atual amplitude, digitalmente conquistada, se insere a IF. Sua conexão social e fontes de receita vêm sendo exploradas por

organizações estabelecidas e *startups* em todos os estratos organizacionais das IMs. Quando voltados a grandes segmentos de consumidores, negócios dessa ordem são, em sua maioria, realizados pelas grandes corporações dos três setores artístico-musicais, que cada vez mais exploram novas oportunidades geradas por toda a gama de fontes possíveis de receita (Meier, 2011; Thomson, 2013), geradas a partir da atividade criativa de compositores, intérpretes e outros profissionais que compõem o elo mais à montante da cadeia de valor. Contudo, gravadoras e artistas independentes, quando assessorados por agências especializadas, também têm, diferentemente das eras pré-digitais, encontrado vez nos negócios de comunicação e entretenimento, impactando bases de fãs pertencentes aos nichos de mercado em que atuam, até mesmo em âmbito global (Burnett, 2002; Connell, & Gibson, 2003; Curien, & Moreau, 2007; Winter, 2012).

Algumas razões complementares à transformação digital corroboram para que o setor de Comunicação e Entretenimento Multimídia tenha ampliado seu rol de atividades no âmbito das IMs e, simbioticamente, ampliado o escopo de atividades que tradicionalmente as compunham, mesmo que de forma setorizada. Dentre as principais, a primeira razão está na convergência mercadológica (Curien, & Moreau, 2006, 2007; Li, 2013), ou, em outros termos, no fato de as grandes gravadoras sempre se posicionarem como provedoras de conteúdo, concentrando, controlando ou, minimamente para o período em análise, parametrizando a sua distribuição, seja para as suas próprias produções, seja para as independentes. Nesse sentido, a digitalização traz, para essas organizações, a oportunidade de desenvolverem canais exclusivos de entretenimento musical, novos e importantes pontos de conexão com os consumidores, pelos quais veiculam conteúdos exclusivos. Em segundo lugar, está a convergência organizacional pela qual têm passado, em todos os níveis, as indústrias relacionadas à Economia da Cultura, em razão do impacto de fenômenos como a globalização e a transformação digital. Nesse sentido, por exemplo, as *majors* firmaram *joint-ventures* ou foram adquiridas por grandes conglomerados de mídia e entretenimento, num movimento crescente de internalização de sinergias e de integração corporativa (Burnett, 1992; Sadler, 1997). Como resultado desse movimento, viabilizam-se estratégias para a exibição de produções multimídia e de exposição simultânea de artistas de música em múltiplos canais, amplificando oportunidades de crescimento de mercado e de resultados para esses conglomerados, nacional e internacionalmente (Curien, & Moreau, 2007). Terceiro, as novas plataformas de *streaming* de música e vídeo surgem como meios de comunicação e entretenimento preferenciais, incentivando, por um lado, o crescimento da produção multimídia por parte dos artistas e, por outro, o interesse constante dos consumidores pelo acesso às plataformas e à exibição,

praticamente imediata, daquelas novas produções. Dessa forma, toda a classe artística musical passa a usufruir das mesmas oportunidades de distribuição e exibição. Por fim, as redes sociais consolidam a convergência e estabelecem-se como canais diretos de comunicação preferencial entre artistas e fãs, exercendo também, além do papel de canal de entretenimento, o de referencial sistêmico do *artist branding* como componente estratégico referencial do posicionamento competitivo do artista e que potencializa projetos de licenciamento de marca e captação de patrocínios (Arewa, 2010; Meier, 2011; Baym, 2015, 2018; Stewart, 2018; Toscher, 2021).

Alguns aspectos menos explorados pela Literatura, contudo, também fundamentam a adoção do conceito de IMs. Trazidos por Williamson e Cloonan (2007), podem ser considerados, dentre eles, os estudos de **Geografia Econômica**, por meio dos quais pode-se medir o impacto das IMs sobre as localidades. Também podem se considerar os **estratos organizacionais** como diferenciadores das relações estratégicas entre artistas, organizações e fãs, definindo vetores específicos para, ao menos, três diferentes tipos de comportamentos interrelacionais na cadeia de valor – *lowstream*, *midstream* e *mainstream* (Sabetta-Morales, & Marques, 2020a). No campo das **políticas públicas**, o projeto, implementação e gestão de planos de desenvolvimento econômico e de regulamentações que abarquem, de maneira holística, todas as IMs, poderia promover redução de gastos públicos e ampliar os potenciais impactos sobre determinadas atividades econômicas e comunidades. Finalmente, devem-se considerar também os **aspectos educacionais**, em que tratar de maneira ampla o estudo do *music business* (Strasser, 2010), pode resultar no desenvolvimento de novas competências e no despertar de novas vocações.

A Figura 6 apresenta o ambiente das ICCs (que não se limita às indústrias ali representadas e, por essa razão, está indicado por linhas tracejadas, como um recorte do todo), e seus macro setores: a Indústria Editorial, a Indústria das Artes Performáticas, e a Indústria da Comunicação e Entretenimento Multimídia. As IMs, formadas a partir da convergência entre IME, IMV, IF e IEA, apresenta-se ao centro da representação esquemática.

Figura 6 – As Indústrias da Música (IMs)



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

2.3 FATORES TECNOLÓGICOS: DIGITIZAÇÃO (CON3) E DISRUPÇÃO DIGITAL (CON4)

Considera-se a **transformação digital** como uma transição em nível sistêmico, que altera comportamentos em larga escala. Ela ocorre quando modelos de negócio inovadores, por meio da **digitalização**, promovem a reestruturação ampla, eventualmente disruptiva, de setores produtivos e economias, trazendo também incertezas regulatórias. Em complemento, as sociedades são impactadas pelas tecnologias digitais à medida em que passam a integrá-las em suas vidas e hábitos cotidianos, especialmente as classes consumidoras, que passam também a criadoras e distribuidoras de conteúdo (WEF, 2016). De maneira integrada, esta seção traz a síntese dos Conhecimentos teóricos e tecnológicos sobre os processos iniciais de conversão da

música gravada analogicamente para o formato digital – ou, simplesmente, **digitização**⁴⁴ do fonograma (Li, 2013), e que, no âmbito desta Revisão de Literatura, corresponde ao CON3. Descreve também os fenômenos seguintes, relacionados ao CON4, representados pela geração de valor proporcionada pelas plataformas P2P como modelos de negócio digitais disruptivos e o consequente desenvolvimento de sistemas e dispositivos para viabilizar o acesso dos consumidores à música digitizada. Ainda relativamente a esse quarto construto, sintetiza o resultado dos estudos e demais publicações que tratam das questões legais e econômicas relacionadas a elas.

As tecnologias digitais inauguram, a partir dos anos 1980, uma nova fase para a IF. Além de promoverem o surgimento de novos equipamentos de produção, gravação, mixagem e edição de fonogramas, permitiram às gravadoras reeditarem seus catálogos analógicos, da extensa era dos discos de vinil, para o formato de CDs. Consolidava-se também o cenário de associação entre *majors* e selos independentes, o que garantia diversidade de gêneros musicais e intensidade no lançamento de novos produtos (Burnett, 1992, 1993; Lopes, 1992). Com o mercado caracteristicamente oligopolizado pela reedição dos catálogos analógicos e pela distribuição da produção independente, os relatórios da IFPI passaram a apresentar recordes de faturamento das *majors* ano a ano, chegando a históricos 22,3 bilhões de dólares em 1999 (IFPI, 2023)⁴⁵.

Todavia, a mesma tecnologia digital que trouxera ganhos vultosos desde meados dos anos 1980 tornava-se catalisadora da derrocada do modelo econômico secular vigente da IF, baseado na fixação e comercialização de fonogramas sobre suportes físicos, pondo em risco

⁴⁴ Para aprofundar o entendimento geral sobre digitização, digitalização e transformação digital, ver “Digital transformation on purpose”, de Unruh e Kiron (2017), publicado no MIT Sloan Management Review e acessível em <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>.

⁴⁵ Ao longo do levantamento de dados para a realização deste estudo evidenciou-se que os relatórios anuais da IFPI apresentam, entre si, valores diferentes para os faturamentos da série histórica, tanto por fontes de receita quanto no valor total por ano. Não há, em nenhuma das fontes pesquisadas da organização, publicadas entre os anos de 2015 e 2023, justificativas sobre essas variações. Apesar das diferenças, as tendências econômicas da IF a que este trabalho se propõe a explorar e analisar não sofrem alterações. Optou-se, então, pela utilização, na integralidade, das informações constantes no relatório 2023, por ser o único que abarca todas as que se fazem necessárias às análises pretendidas dentro do período 1990-2020. De outra parte, contudo, deve-se também considerar que nenhum dos documentos da IFPI considera impactos inflacionários sobre os valores relatados, que são, portanto, nominais. Apesar dessa variável incontestavelmente resultar em atualizações dos valores absolutos e relativos dos relatórios, ela também não altera os movimentos de queda e de crescimento do faturamento vivenciado pela IF e suas fontes de receita ao longo do período em questão.

tanto a hegemonia das *majors* quanto a produção independente associada a elas pelos processos de distribuição e divulgação. Primeiro, a possibilidade de se adquirir fitas cassete e CDs virgens, sem conteúdo de nenhuma espécie, e a de se fixar sobre eles conteúdos customizados com equipamentos de preços relativamente acessíveis inclusive aos consumidores, tornou-se a origem da ilegalidade, ou pirataria⁴⁶ (Hui, & Png, 2003; Wingrove, Korpas, & Weisz, 2011). Segundo, rapidamente consolidou-se, por decisão das próprias gravadoras, a primeira fase de digitização do fonograma⁴⁷. Ao migrarem seus catálogos analógicos, armazenados em fitas magnéticas, para o formato digital, visando reproduzi-los em CDs, e ao ajustarem os processos de produção da nova e intensa diversidade musical para a tecnologia digital, mais rápida e menos custosa, abria-se a oportunidade para que os fonogramas passassem a ser também distribuídos e acessados pela *Internet*.

Disponibilizado para uso comercial em 1994 depois de duas décadas em desenvolvimento (Burnett, 2002), o novo formato de arquivos de áudio MP3, extremamente compacto, permitia que os fonogramas trafegassem *online* com maior facilidade. Tratava-se, efetivamente, da segunda fase de digitização do fonograma, e que viabilizaria as inovações disruptivas que viriam a seguir, carreando efetivamente a IF para o contexto das tecnologias da informação e comunicação (Sadler, 1997; Dolan, 2000; Kasaras, 2002; Gopal, Sanders, Bhattacharjee, Agrawal, & Wagner, 2004; Fox, 2005; Li, 2013). Contudo, dados os avanços tanto do MP3 quanto da *Internet* e dos dispositivos eletrônicos de uso pessoal, alguns autores alertavam para a urgência de se implementar uma legislação adequada, com capacidade de oferecer segurança jurídica sobre os direitos patrimoniais das composições e dos conteúdos musicais que passavam a transitar *online* (Segal, 1996; Ku, 2001; Kretschmer, 2005). Em

⁴⁶ No âmbito da IF, a pirataria pode ocorrer de duas formas: (i) física, que é a reprodução ou comercialização ilegal de composições, produções fonográficas ou audiovisuais, realizada sem autorização de seus detentores de direitos autorais, sobre suportes físicos virgens; e (ii) digital, que é a disponibilização ou comercialização ilegal de arquivos digitais contendo composições, produções fonográficas ou audiovisuais, visando ao seu acesso, *download* ou retransmissão, realizada sem autorização de seus detentores de direitos autorais, por meio de canais disponíveis na *Internet*.

⁴⁷ Há diversos formatos de arquivos relacionados à primeira fase de digitização da música gravada. Um dos mais utilizados foi o formato WAV, desenvolvido pela parceria constituída por Microsoft e IBM para esse fim, e disponibilizado ao mercado em 1991. O formato, contudo, tornou-se um problema quando os arquivos passaram a transitar pela *Internet*. Primeiro, por serem grandes para as taxas de transferência existentes e, segundo, em função das dificuldades técnicas para se fundir a cada fonograma os metadados necessários à identificação do produto e remuneração de seus criadores e produtores.

fevereiro de 1994, na cidade de Ambler, estado da Pensilvânia, Estados Unidos, inaugurava-se uma operação comercial mais conservadora no que dizia respeito às oportunidades oferecidas pelo MP3 e pela *Internet*: a CDNow, *e-commerce* para venda de produtos físicos com conteúdo musical. A loja digital – que teve *majors*⁴⁸ como acionistas e dentre as quais o Bertelsmann Music Group (BMG) assumiu o papel de sócio controlador em 2000 (Burnett, 2002; Reyes, 2012) –, chegou a disponibilizar um catálogo de cerca de cento e quarenta mil CDs e fitas-cassete. No mês de setembro do mesmo ano, contudo, uma pequena companhia de tecnologia londrina de nome Cerberus lançava o seu serviço de música *online*, ao qual denominava “Cerberus Digital Jukebox”, cujos diferenciais eram o uso da tecnologia MP3 e o sistema de pagamento dos *downloads* realizados pelos consumidores, tidos como modelos inspiradores para as iniciativas empreendedoras posteriores no mercado da música *online* (Burnett, 2002; Ross, 2005). Quatro anos depois surgia em Miami, estado da Flórida, Estados Unidos, a Ritmoteca.com, primeira loja de música *online* dedicada à distribuição de música latina pelo modelo de *downloads*. Ela chegou a comercializar mais de quinhentos mil fonogramas e vídeos, distribuindo, com exclusividade, catálogos de cerca de cem gravadoras independentes especializadas naquele gênero musical (Lannert, 1999). A loja tinha uma interface gráfica que atraía também a atenção das *majors*⁴⁹, que firmaram acordos de distribuição com a loja digital. A empresa chegou a abrir capital e a realizar uma primeira rodada de captação de investimentos em março de 2000, mas, o surgimento das plataformas P2P – em que o procedimento conhecido como *file sharing* permitia que arquivos de música convertidos para o formato MP3 fossem fácil e gratuitamente compartilhados entre diversos usuários via *Internet* –, e o auge do evento especulativo conhecido como “bolha da *Internet*” ou “bolha das empresas ponto com”, inviabilizaram a continuidade do plano e levaram ao encerramento do negócio (Jaben-Eilon, 2016).

As plataformas P2P, contudo, trouxeram grandes desafios para a consecução das garantias legais de direitos morais, patrimoniais e o consequente fluxo de *royalties* que remunera os titulares desses direitos – compositores, músicos, intérpretes, grupos musicais e

⁴⁸ No início da década de 1990, o conjunto das *majors* da IF era composto por seis organizações (*The Six Sisters*): Sony-CBS, Time Warner, PolyGram, Thorn-EMI, BMG e MCA (Burnett, 1992).

⁴⁹ Já reduzidas em número nesta época, por conta de processos de fusões e aquisições, a quatro organizações: Universal Music Entertainment, Sony Music Group, BMG e Warner Music Group (Burnett, 2002).

organizações intermediárias como editoras, gravadoras e distribuidoras, exemplos representativos das IMs (Segal, 1996; Ku, 2001; Curien, & Moreau, 2009). O debate científico na área do Direito sobre os possíveis caminhos para se restabelecer a ordem regulatória dos direitos autorais trouxeram desde proposições autorregulatórias (Ku, 2001), passando por novos mecanismos de controle e realização de campanhas voltadas à conscientização do consumidor (Sundararajan, 2004; Fox, 2005; Ingram, & Hinduja, 2008; Sinha, & Mandel, 2008; Hinduja, & Ingram, 2009; Choi, Bae, & Jun, 2010; Hinduja, & Higgins, 2011; Wingrove et al., 2011), a análises e prescrições relacionadas à judicialização direcionada às plataformas P2P e seus usuários (Jong, 2004; Maffioletti, & Ramello, 2004; Groennings, 2005; Rochelandet, & Le Guel, 2005; Bhattacharjee, Lertwachara, Gopal, & Marsden, 2006; Rochelandet, & Nandi, 2008; Arewa, 2010). No âmbito das reformas regulatórias, havia propostas que questionavam simplesmente o sentido de manter-se uma legislação que garantia a exclusividade de exploração dos direitos autorais aos seus detentores enquanto a música *online* e a tecnologia digital poderiam de fato aumentar os resultados financeiros a partir de negociações diretas entre artistas e consumidores sobre um grande número de produtos criativos que permitiriam, inclusive, que a música permanecesse gratuita (Ku, 2001; Kretschmer, 2005). Por outro lado, os diversos procedimentos metodológicos utilizados pelos pesquisadores e a pressão exercida pelos titulares de direitos autorais sobre os sistemas judiciários para processar as plataformas P2P e seus usuários no ambiente de negócios, dificultaram as análises sobre a eficiência desse caminho, sendo ora considerado eficiente (Maffioletti, & Ramello, 2004), ora pouco ou moderadamente eficiente (Groennings, 2005; Sinha, & Mandel, 2008; Choi, Bae, & Jun, 2010), ou, na maioria das vezes, ineficiente (Jong, 2004; Rochelandet, & Le Guel, 2005; Bhattacharjee et al., 2006; Rochelandet, & Nandi, 2008; Arewa, 2010; Travis, 2014). Sobre a eficiência dos procedimentos judiciais punitivos relativamente aos usuários, as análises concluíram, porém, que a disposição a pagar pelos *downloads* era inferior aos preços praticados, o que não levou nem ao aumento das vendas legais à época das plataformas P2P (Maffioletti, & Ramello, 2004; Rochelandet, & Le Guel, 2005; Sinha, & Mandel, 2008; Travis, 2014), muito menos à diminuição do número de arquivos disponibilizados nas plataformas P2P. Ao contrário, a quantidade de arquivos aumentava seguidamente pelo interesse e movimentação dos próprios usuários (Bhattacharjee et al., 2006; Ingram, & Hinduja, 2008; Hinduja, & Ingram, 2009; Cox, Collins, & Drinkwater, 2010; Hinduja, & Higgins, 2011; Popham, 2011; Wingrove et al., 2011). Em parte, os preços dos *downloads* sofreram com a tentativa de equiparação com os dos produtos físicos, mas principalmente pela incorporação dos sistemas de gestão de *royalties* digitais aos custos dos produtos digitais, como foi o caso do *Digital Rights Management*

(DRM), por exemplo (Sundararajan, 2004; Arewa, 2010; Choi, Bae, & Jun, 2010; Travis, 2014), os quais prevaleceram, pela ótica das gravadoras, sobre sistemas de licenciamento alternativos, como o *Creative Commons* (Fox, 2005). As análises também salientaram a oportunidade de se negociar o licenciamento das obras e fonogramas para distribuição *online* e, de maneira proativa, colaborar para a legalização das P2P, objetivando o estabelecimento do fluxo de *royalties* digitais em prol de seus titulares (Jong, 2004; Curien, & Moreau, 2009; Andersen, & Frenz, 2010; Hadida, & Paris, 2014), algo que o Napster realizou em 2003, quando de sua aquisição pela empresa de *softwares* Roxio, mas posteriormente à decisão judicial que o tornou ilegal (Gnipper, 2016).

A opção dos consumidores pelas plataformas P2P gerou forte impacto na receita dos setores baseados na produção de conteúdo intelectual, cultural e criativo. No caso daquelas plataformas que se especializaram em música – principalmente Napster, Aimster, BitTorrent, eDonkey, Emule, Freenet, Gnutella, KaZaA, Limewire, Morpheus e MP3.com (Fox, & Wrenn, 2001; Hummel, & Lechner, 2001; Poblocki, 2001; Kasaras, 2002; The Economist, 2003) –, a adesão de milhões de usuários foi rápida e de crescimento ininterrupto (Gervais, 2003; Hughes, & Lang, 2003; Gnipper, 2016), levando a uma queda nominal acumulada do faturamento das *majors* da IF de 41,3% entre 1999 e 2014, ou dos 22,3 bilhões de dólares faturados em 1999, para 13,1 bilhões de dólares em 2014 (IFPI, 2023). A discussão sobre o impacto econômico das plataformas P2P não chegou, contudo, a um consenso, a despeito de a maioria das análises conduzirem para uma conclusão mais realista. Observam-se três correntes relacionadas a essa questão: a dos autores que imputam toda a responsabilidade da derrocada da IF às P2P, notadamente até 2005, sendo esse marco definido pelo início das operações dos modelos de negócio digitais legais que, ainda timidamente em seu início, remuneravam os atores da cadeia de valor (Liebowitz, 2008, 2016); a dos que consideram que as plataformas são parcialmente responsáveis pelo fenômeno (Gopal et al., 2004; Peitz, & Waelbroeck, 2004; Zentner, 2005, 2006; Michel, 2006; Bhattacharjee, Gopal, Lertwachara, Marsden, & Telang, 2007; Hong, 2007; Eijk, Poort, & Rutten, 2010; Hong, 2013; Hadida, & Paris, 2014); e a dos que chegam a resultados inconclusivos ou que consideram as plataformas isentas de responsabilidade pela decadência do CD (Hui, & Png, 2003; Oberholzer-Gee, & Strumpf, 2007; McKenzie, 2009; Andersen, & Frenz, 2010; Travis, 2014).

As gravadoras envidaram recursos objetivando desenvolver soluções proprietárias e efetivamente lançaram suas primeiras iniciativas ainda em 2001: a Pressplay, pertencente à Sony Music Entertainment e à Universal Music Group, e a Musicnet, fundada pelas gravadoras Eletric and Musical Industries (EMI) e BMG em parceria com a empresa de comunicação e

entretenimento AOL Time Warner. Mas, esses serviços nunca ganharam tração, evidenciando o fato de que os fãs, naquele momento, priorizavam estabelecer e privilegiar a formação de comunidades com interesses musicais específicos, ou seja, com os artistas e sua produção musical, em detrimento da relação com as gravadoras (Pfahl, 2001; Kusek, & Leonhard, 2005; Bhattacharjee et al., 2007; Curien, & Moreau, 2009; Eijk, Poort, & Rutten, 2010; Kellogg, 2014; Edlom, & Karlsson, 2021a, 2021b). Essas organizações não encontraram soluções efetivas para comercializarem seus produtos na *Internet* com potencial de viabilidade para o mercado global sem que a distribuição passasse a ser realizada por novos entrantes, advindos do setor de tecnologia da informação e comunicação, mais eficazes, naquele momento, a oferecer produtos e serviços com os atributos esperados pelos consumidores de tecnologia digital (Fox, & Wrenn, 2001; Pfahl, 2001; Jones, 2002; Fox, 2005). Naquele mesmo ano de 2001 a empresa Apple lançava, respectivamente em janeiro e outubro, *software* e *hardware* que atenderam àquelas expectativas dos consumidores: o sistema iTunes e o ultra portátil tocador de músicas iPod, ambos projetados para, em conjunto, replicar a experiência das plataformas P2P, com melhorias de desempenho e interfaces operacionais mais simplificadas (Apple, 2001; Sundararajan, 2004; Vaccaro, & Cohn, 2004; McElhearn, 2016).

A diluição do modelo econômico baseado no CD durante a primeira década do século XXI, advinda inicialmente da digitização do fonograma e, posteriormente, da adesão dos consumidores à pirataria digital promovida pelas plataformas P2P, não pode ser considerada, de fato, como de inteira responsabilidade destas últimas. Mostrou-se um erro estratégico das gravadoras apostar na utilização do CD e na judicialização como armas principais no combate às piratarias física e digital. O tradicional modelo de distribuição da IF não estava preparado para realizar vendas de música *online* e as gravadoras claramente falharam ao subdimensionarem a importância dos atributos de funcionalidade e em se apoderar rapidamente da *Internet* como novo meio de distribuição e conexão com a audiência, principalmente levando-se em consideração que os maiores mercados de música também já alcançavam os maiores níveis de penetração e de qualidade de sinal da *Internet* no mundo. Não havia mais interesse na “posse” da música por parte do consumidor, mas na facilidade e agilidade de acesso a milhões de músicas, em qualquer local, a qualquer hora e sob seu controle (Dolan, 2000; Fox, & Wrenn, 2001; Jones, 2002; Kasaras, 2002; Gopal et al., 2004; Eijk, Poort, & Rutten, 2010). Esse acesso massivo facilitava, principalmente às gerações mais jovens, a busca por artistas e fãs, fortalecendo o estabelecimento de conexões baseadas em valores socioculturais e fazendo emergir artistas locais para o cenário global sem que estivessem anteriormente vinculados ao *mainstream* da IF. Seria necessária uma mudança expressiva na maneira como a distribuição

de música vinha sendo planejada e formulada até então pelas gravadoras: dos suportes físicos, produtos contendo diversos fonogramas, de preços elevados, com constantes renovações de ciclos de vida, geradores de altas receitas, com controle total e processos verticalizados, para *singles* digitais, de baixos preços unitários, de distribuição e acesso *online*.

2.4 FATORES SOCIAIS: REDES SOCIAIS, COMUNIDADES E *MUSIC FANDOM* (CON5)

A tecnologia digital, fator relevante para as mudanças em curso no *music business*, também assume papel preponderante sobre a sociedade. Observam-se, por meio da Literatura aqui revisada, três temas, ou fases distintas, que demonstram os impactos das variáveis socioculturais sobre os setores produtivos musicais, e que caracterizam seu quinto construto. Primeiro, a adesão imediata dos consumidores de música à digitalização da música gravada. Da (re-)compra de produções fonográficas antes analógicas e reeditadas no formato de CDs ao compartilhamento de arquivos de música no formato MP3 por intermédio das plataformas P2P, passando pela reprodução e distribuição desses produtos, seu comportamento levou a IF ao recorde global de faturamento em 1999, mas também à derrocada do modelo econômico baseado nos suportes físicos. No início dos anos 2000, por essa razão, a batalha legal sobre os direitos autorais e contra a pirataria mirou não apenas as plataformas P2P, mas também seus usuários, o que se demonstrou uma solução pouco efetiva e incapaz de reverter a mudança de comportamento dos consumidores (Gervais, 2003; Jong, 2004; Maffioletti, & Ramello, 2004; Groennings, 2005; Rochelandet, & Le Guel, 2005; Rochelandet, & Nandi, 2008). Segundo, consolidadas a *Internet* e a incorporação dos atributos funcionais oferecidos pelas plataformas P2P por novos dispositivos portáteis de alta performance – como o iPod e o *smartphone* –, e por novos meios digitais de distribuição e acesso – como as lojas de *downloads*, as plataformas de *streaming* e as redes sociais –, legalizou-se a trilha para a disseminação exponencial de conteúdos digitais pelos quais os consumidores passaram a exercer definitivamente seu poder de escolha sobre como, quando e o quê ler, assistir, ouvir, escrever, falar, fotografar, gravar e transmitir (Sadler, 1997; Hummel, & Lechner, 2001; Poblocki, 2001; Jones, 2002; Kasaras, 2002; Gervais, 2003; Pavlov, 2005; Bhattacharjee et al., 2007; Curien, & Moreau, 2009; Arewa, 2010; Eijk, Poort, & Rutten, 2010; Chaney, 2012; Salo, 2012; Wikström, 2012; Belk, 2013; Flath, 2015; Toscher, 2021). Por fim, em terceiro lugar, em um fenômeno que se inicia na IF, mas se expande para os demais setores produtivos musicais, os consumidores autodesenvolvem comunidades baseadas no reconhecimento de valores intrínsecos às produções artístico-

musicais e assumem o papel de coprodutores e cocriadores de valor, reconfigurando a forma como passam a se relacionar com artistas e organizações (Chaney, 2012; Dewan, & Ramaprasad, 2012; Winter, 2012; Jetto, 2014, 2015; Flath, 2015; Baym, 2018; Edlom, & Karlsson, 2021a; Toscher, 2021). Considerando-se que a análise relacionada ao uso das plataformas P2P e suas questões legais foram trazidas em profundidade na seção anterior, esta seção tratará especificamente dos dois fatores socioculturais seguintes desta relação.

No que diz respeito à consolidação das aspirações de poder, afiliação e singularidade dos consumidores de música, destacam-se dois comportamentos complementares (Chaney, 2012; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Edlom, & Karlsson, 2021a, 2021b). O primeiro refere-se à exposição de sua identidade individual e suas extensões, em que evidenciam-se: (i) a desmaterialização do consumo, que passa a se basear mais em acesso a conteúdos digitais que na propriedade de produtos que materializem sua posse; (ii) a personificação constante, em que a moldagem e a produção de conteúdos digitais que deseja conectar à sua própria imagem baseia-se intrinsecamente em suas preferências pessoais; (iii) o compartilhamento, em que o consumidor, ao definir suas preferências, as disponibiliza a todos os demais que com ele compartilham determinada rede digital; (iv) a coconstrução de si mesmo, à medida em que, por influência ou por protagonismo na criação de conteúdos, definem-se os principais aspectos de suas *personas* digitais; e (v) a memória distribuída, uma vez que seus conteúdos personificados, compartilhados e muitas vezes coconstruídos, encontram-se disseminados por diversos canais e redes digitais dos quais participa (Belk, 2013). No segundo comportamento, relativo à sua experiência coletiva e à necessidade humana de pertencimento a grupos e comunidades, o consumidor cultural mantém aspirações idênticas às da fase analógica, mas potencializadas pela digitalização das conexões e interações: a construção de relações consistentes, em que os contatos com indivíduos e organizações, inicialmente estranhos, transformam-se em experiências impactantes, atraentes e seguras o suficiente para constituírem-se em relações valorosas e de longo prazo. Trata-se de um fenômeno que tanto se mostra evidente nas redes sociais, *playlists*⁵⁰ das plataformas de *streaming* e nos fã-clubes que se formam no entorno de cantores e grupos musicais, quanto pode justificar o fato de que

⁵⁰ Relações de músicas agrupadas a partir de temas específicos, gêneros musicais ou preferências pessoais.

ainda se registrem vendas de álbuns físicos, principalmente em discos de vinil, que acabam por congregam seus adquirentes em clubes de aficionados e colecionadores (Hughes, & Lang, 2003; Rochelandet, & Le Guel, 2005; Gopal, Bhattacharjee, & Sanders, 2006; Rochelandet, & Nandi, 2008; Ellis, 2017).

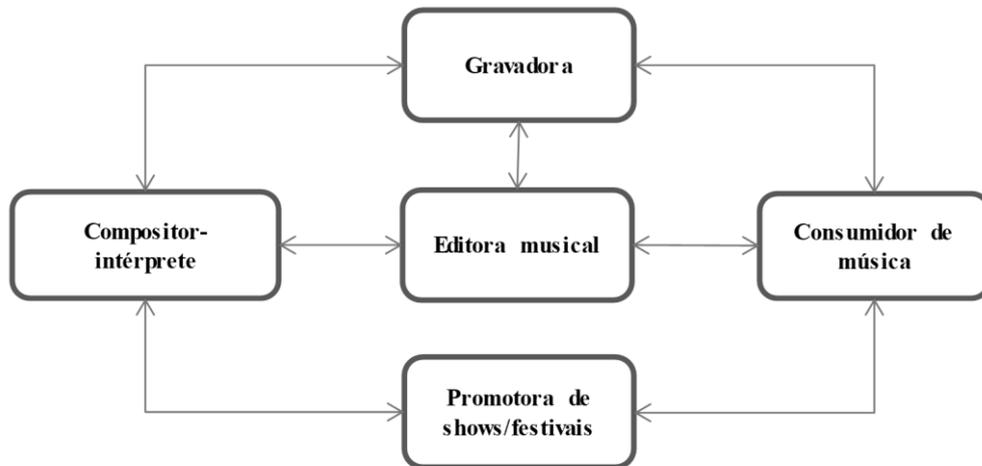
Utilizando-se das redes sociais, os consumidores tornaram-se decisores e influenciadores poderosos. Têm estabelecido relações de curto, médio e longo prazos, local e globalmente, expondo seus comportamentos, opiniões e sentimentos sobre marcas, produtos e, especificamente na música, sobre artistas (Baym, 2018; Stewart, 2018). Os próprios conteúdos gerados pelos consumidores e expostos em *blogs* e nas redes sociais tornam-se produtos a serem consumidos e compartilhados por outros (Arewa, 2010; Strasser, 2010; Chaney, 2012; Dewan, & Ramaprasad, 2012; Salo, 2012; Winter, 2012; Jetto, 2014, 2015; Flath, 2015; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Sun, 2019; Toscher, 2021). O que caracteriza essas mídias digitais são o fato de serem redes onipresentes, em que a visibilidade e a exposição de conteúdos são constantes, alimentadas em tempo real, e mantenedoras da memória, ainda que fragmentada em meios diversos, das manifestações que criadores e usuários realizam através dela (Dewan, & Ramaprasad, 2012; Belk, 2013; Jetto, 2014, 2015). As plataformas de *streaming* não fogem às características das redes sociais no que diz respeito ao novo comportamento dos consumidores. Ainda mais, são atualmente a maior fonte de percepção de valor da IF para o consumidor de música. As *playlists* de determinada plataforma, dispostas inicialmente de forma um tanto aleatória – mas já baseadas no “gosto” médio dos ouvintes de perfil assemelhado aos dos novos ouvintes –, vão se ajustando, com o uso de inteligência artificial, a partir da própria performance do usuário: escolha de músicas e artistas favoritos, de *playlists* pré-concebidas e elaboradas a partir de gêneros musicais específicos, da seleção por décadas, de estados de espírito (*moods*) ou de proposições funcionais (relaxar, dormir, ler, meditar etc.), ou ainda das *playlists* que ele mesmo cria e compartilha com os demais usuários (Monzoncillo, & Calvi, 2015; Datta, Knox, & Bronnenberg, 2017; Stewart, 2018; Toscher, 2021)⁵¹.

⁵¹ A seção 3.1.4 traz mais detalhes sobre as *playlists* e suas diferentes tipologias.

Nesse contexto, as plataformas de *streaming* de música e vídeo funcionam como canais de acesso e *monetização*⁵² de conteúdos produzidos a partir da criatividade musical de compositores e intérpretes, com recursos tecnológicos capazes de atender tanto às aspirações individuais quanto coletivas dos consumidores. De outra parte, as redes sociais, além de se constituírem como potenciais fontes de receita, exercem o papel de meios de conexão direta entre consumidores e artistas (Wilson, & Stokes, 2005; Rochelandet, & Nandi, 2008; Arewa, 2010; Toscher, 2021), diminuindo ou até eliminando a relevância das intermediações relacionais, antes tradicionalmente elaboradas e executadas por organizações como, por exemplo, as gravadoras, que blindavam seus artistas em uma aura de idolatria e inacessibilidade. O conceito de *music fandom* (Baym, 2018; Baym et al., 2018), como um fenômeno intrinsecamente conectado à transição a que se referiu Burnett (1993), é fundamental para balizar a compreensão desse recente e inovador modelo de relacionamento, em que o desejo de maior proximidade com artistas, contido nas expectativas dos fãs pela busca do senso de comunidade, foi conquistado em função da atual realidade tecnológica, tanto pelas redes sociais quanto pelas plataformas de *streaming*, e pelo agora constante oferecimento de momentos genuínos, íntimos e únicos proporcionados pela narrativa cotidiana da vida pessoal e profissional dos artistas (Hummel, & Lechner, 2001; Pfahl, 2001; Poblocki, 2001; Jones, 2002; Hughes, & Lang, 2003; Fox, 2005; Pavlov, 2005; Wilson, & Stokes, 2005; Gopal et al., 2006; Rochelandet, & Nandi, 2008; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Baym, 2018; Baym et al., 2018; Edlom, & Karlsson, 2021a). Esquemáticamente, as Figura 7 e Figura 8 exemplificam os modelos de relacionamento com fãs antes e depois da transformação digital das IMs, considerando artistas, gravadoras, editoras musicais e promotoras de *shows/festivais*.

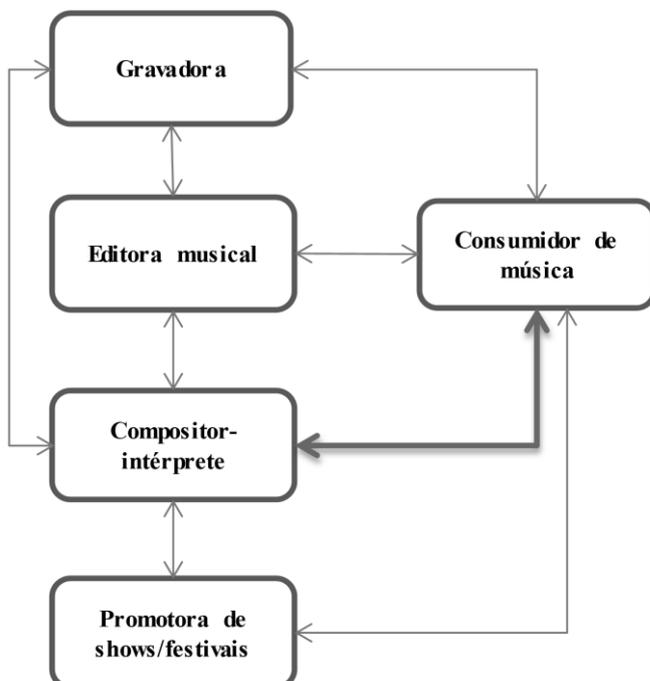
⁵² Na terminologia do *music business*, composições e produções fonográficas são *monetizadas* quando geram remuneração aos titulares de seus direitos em função do acesso digital, nos moldes previstos na legislação de direitos autorais reformulada pós-plataformas P2P.

Figura 7 – Modelo anterior de relacionamento com o consumidor de música



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Figura 8 – Novo modelo de relacionamento com o consumidor de música



Fonte: elaborada pelo autor (2019).

A relevância da marca do artista (ou *artist branding*), a identificação do fã com os valores expostos por ela, com o comportamento do próprio artista na sociedade e com suas composições e execuções musicais passam a ser os pilares norteadores para o planejamento de estratégias de comunicação mais amplas, que permeiam as iniciativas relacionadas ao desenvolvimento da carreira artística e balizam as tomadas de decisão de profissionais e

organizações envolvidos nas IMs (Sadler, 1997). A essência dessa geração de valor, que se fundamenta na relação artista-fã, pressiona e sobrecarrega, contudo, o primeiro com mais uma atividade a realizar, e que transcende seu escopo criativo musical. Com foco dirigido ao estudo dessas relações, Baym (2015, 2018) fundamenta e propõe que as novas atividades sob responsabilidade dos artistas enquadram-se no conceito de *relational labor*⁵³, enquanto na outra extremidade da cadeia de valor revela-se a existência do consumidor cocriador de valor e coprodutor de bens e serviços⁵⁴, exercendo sua livre participação e amplificando o poder e a relevância de suas opiniões e aspirações (Dewan, & Ramaprasad, 2012; Winter, 2012; Jetto, 2014, 2015; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Edlom, & Karlsson, 2021b). Os fãs que participam ativamente de comunidades envolvidas com um gênero musical específico e, eventualmente, com um artista em especial (Pfahl, 2001; Wilson, & Stokes, 2005; Edlom, & Karlsson, 2021a) não apenas criam valor como usuários, mas atuam de forma cooperada, comunitária e organizada ao envolverem-se em processos de produção e gestão de diversas atividades relacionadas aos setores das IMs (Chaney, 2012; Edlom e Karlsson, 2021b). Apesar de seu posicionamento à jusante na cadeia de valor, eles conectam-se pelas redes sociais e relacionam-se diretamente com os demais *stakeholders* do ambiente de negócios das IMs, tornando-se instrumentos que constantemente ratificam e influenciam o desenho e o desenvolvimento eficientes das escolhas estratégicas de artistas e organizações: escrevem *blogs* especializados em crítica musical e agenda de eventos; desenvolvem materiais criativos (capas de álbuns, material de *merchandising* etc.); envolvem-se em campanhas de *crowdfunding* relacionadas ao financiamento de novos projetos artístico-musicais; patrocinam o desenvolvimento das carreiras artísticas por meio de subscrições pagas diretamente ao artista; tornam-se coautores de novas obras musicais; fundam selos independentes para gravar novos álbuns de seu artista favorito; interagem com outros fãs e com os próprios artistas, ampliando o engajamento e a força da marca do artista preferido; participam de experiências contextuais em eventos ao vivo,

⁵³ O conceito de *relational labor* aplicado à nova atividade atribuída aos artistas das IMs é tratado em maior profundidade na seção 3.4.2, cujo conteúdo refere-se aos impactos da transformação digital sobre o desenvolvimento das carreiras artísticas.

⁵⁴ Há dois neologismos que tratam, respectivamente, dos papéis dos consumidores na cocriação de valor e na coprodução de conteúdo: *prosumer*, cunhado por Alvin Toffler, e *produser*, por Alex Bruns. Para um maior aprofundamento, ver: Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York, USA: William Morrow; e Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond: from production to produsage*, New York, USA: Peter Lang.

promovendo caravanas, vendas de produtos licenciados e ações de *cobranding* que associam artistas a outras marcas de sua preferência, dentre outras possibilidades que, por vezes, transcendem os produtos tradicionalmente vinculados aos direitos autorais da criação musical (Sadler, 1997; Chaney, 2012; Dewan, & Ramaprasad, 2012; Winter, 2012; Jetto, 2014, 2015; Flath, 2015; Baym, 2018; Edlom, & Karlsson, 2021a; Toscher, 2021).

Definitivamente, o comportamento dos consumidores exerce grande impacto para o processo de reestruturação da IF (Fox, 2004, 2005). A IFPI realizou o levantamento *Music Listening* (IFPI, 2019b)⁵⁵, com trinta e quatro mil consumidores de música, residentes nos vinte e um países que, juntos, representam 92,6% do consumo mundial de música gravada. O relatório aponta tendências de consumo similares em cada país: se, por um lado, a valorização dos gêneros e da cultura local prevalece sobre as produções estrangeiras, de outro, o resultado global de cada um dos gêneros representa um intenso acirramento da competição, principalmente visando a conquista de públicos em países com melhores infraestruturas tecnológicas para circulação de conteúdo pela *Internet* (Gervais, 2003; Hughes, & Lang, 2003; Peitz, & Waelbroeck, 2004; Fox, 2005; Zentner, 2005; Bhattacharjee et al., 2007; Liebowitz, 2008; Sinha, & Mandel, 2008), tornando complexas e cuidadosas as decisões relacionadas a investimentos de internacionalização de carreiras artísticas. Os atributos tangíveis e intangíveis percebidos pelos consumidores nas plataformas de *streaming*, principalmente quando associadas à mobilidade dos *smartphones*, caracterizam-nas como os meios preferidos de acesso por todas as gerações de consumidores de música gravada. Todavia, há maior utilização de meios ilegais por parte dos segmentos mais jovens (Ingram, & Hinduja, 2008; Hinduja, & Ingram, 2009; Cox et al., 2010; Hinduja, & Higgins, 2011; Popham, 2011; Wingrove et al., 2011; Hong, 2013). Dos resultados quantitativos obtidos pelo levantamento da IFPI, destacam-se:

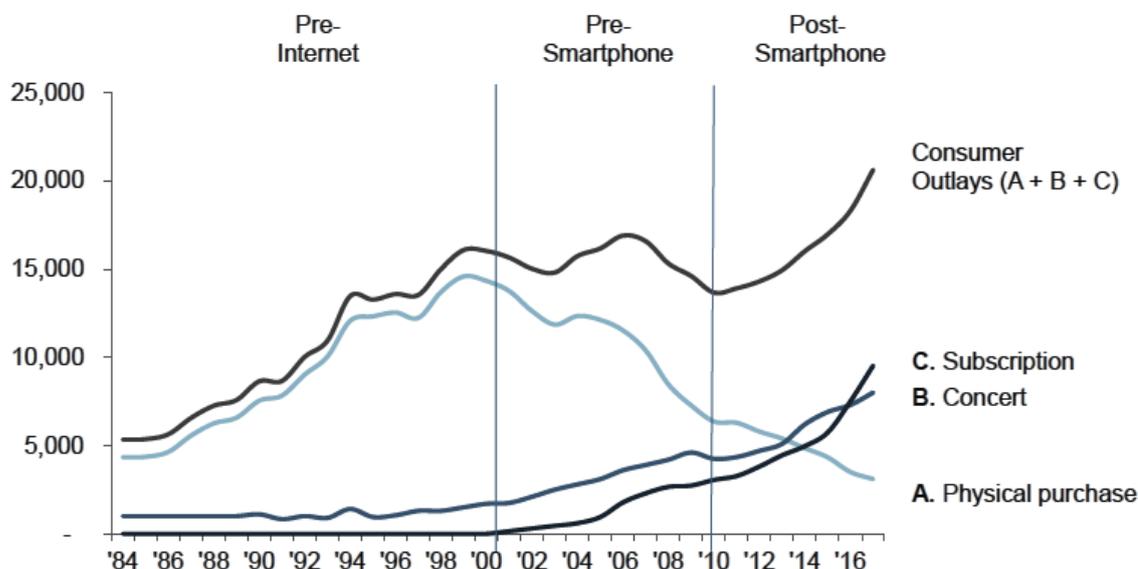
- a) quantidade média de horas semanais ouvindo música por usuário: 18 horas;
- b) percentuais de hábitos dos consumidores:
 - 89% utilizam plataformas de *streaming* para ouvir música;

⁵⁵ Trata-se de último levantamento sobre o tema realizado pela IFPI no período correspondente a este estudo.

- Entre 2018 e 2019, o crescimento global de utilização das plataformas de *streaming* foi de 7%, sendo mais expressivo (de 8% a 9%) nos consumidores de 35 a 64 anos;
- 54% consideram-se fãs ou amantes de música;
- dentre as razões para adotarem o *streaming* como a principal forma de ouvir música, os consumidores citam, principalmente, o acesso imediato a milhões de músicas (62% deles), a possibilidade de se ouvir o que se deseja, quando se deseja (61%) e a conveniência do meio para se ouvir música (47%);
- 27% utilizam *smartphones* para ouvir música. O rádio é o dispositivo de maior utilização, com 29%, enquanto computador e *laptop*, com 19% somados, representam o terceiro na ordem de preferência;
- 23% dos consumidores ainda se utilizam serviços que violam os direitos autorais para acessarem, copiarem ou distribuírem arquivos de música *online*. Esse percentual eleva-se para 34% entre os consumidores de 16 aos 24 anos de idade.

Contudo, o comportamento do consumidor de música não produziu impactos apenas sobre a IF, como se poderia concluir à primeira vista. A Figura 9 demonstra a forma e a tendência de consumo, nos Estados Unidos, na aquisição de produtos e serviços musicais (Bazinet et al., 2018). Observa-se que, apesar da queda acentuada para 3,1 bilhões de dólares do consumo de música gravada, reproduzida e distribuída sobre suportes físicos em 2017 (curva A) e do baixo preço unitário dos *singles* nas plataformas de *streaming*, a curva total de gastos dos consumidores estadunidenses (curva A + B + C) é ascendente desde 2009, no denominado período pós-*smartphone*, registrando-se um desembolso de 20,624 bilhões de dólares por parte desses consumidores naquele mesmo ano. Essa ascensão da curva total apresenta-se indubitavelmente impulsionada pelo crescimento da adesão dos consumidores ao modelo de subscrição das plataformas de *streaming* (curva C) e das aquisições de ingressos para espetáculos de música (curva B) – chegando cada qual, respectivamente, a 9,524 bilhões e a 8 bilhões de dólares, em 2017 (Bazinet et al., 2018).

Figura 9 – Gastos do consumidor estadunidense durante a digitalização (US\$ milhões)

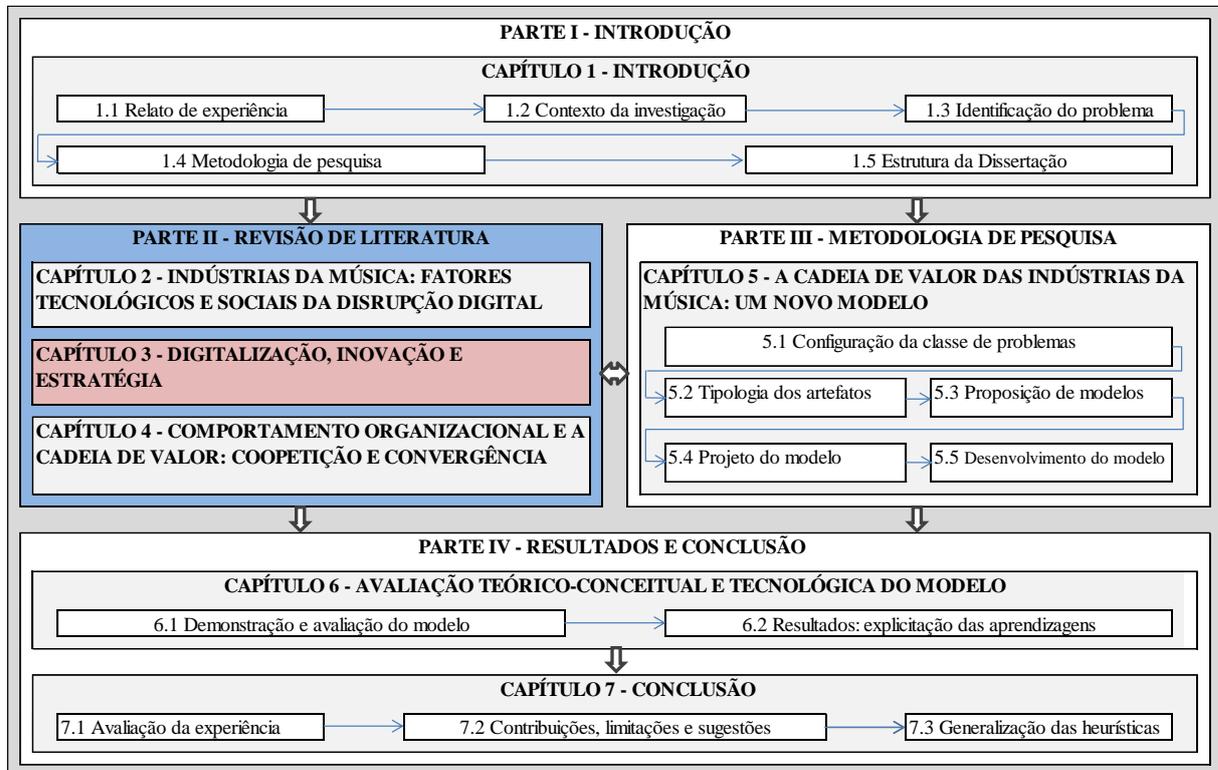


Fonte : Bazinet et al. (2018, p. 10).

Tais dados confirmam e corroboram os fenômenos da **evolução dinâmica da cultura musical**, apresentado por Winter (2012) no campo da Comunicação Social, e da **auto propagação evolutiva da IF e da IMV**, trazido por Naveed, Watanabe e Neittaanmäki (2017) no campo da Economia da Música. Em suas respectivas áreas do Conhecimento, ambos evidenciam a relação direta entre o crescimento do consumo de música gravada por meio do binômio plataformas de *streaming* e *smartphone*, e o aumento real do consumo da música ao vivo em termos de número de eventos e de ingressos vendidos, a despeito do constante aumento do preço médio dos ingressos (Krueger, 2005). Em conjunto, a evolução do valor cultural e econômico desses setores impulsiona também a IME, fundamentada em grande parte na arrecadação dos direitos patrimoniais sobre as obras (letra e música) reproduzidas digitalmente ou executadas publicamente, bem como estimula a relevância de potenciais fontes de receita relacionadas à Indústria do Entretenimento Multimídia, geradas a partir de produtos não musicais, mas vinculados à exploração da marca e da imagem do artista. Tratam-se, portanto, de fenômenos de geração de valor impulsionados por fatores tecnológicos e socioculturais ocorridos no macroambiente de negócios das IMs, o que torna necessário identificar, agora, as iniciativas de inovação e empreendedorismo demandadas ou oportunizadas a indivíduos, grupos, organizações estabelecidas e *startups* que evidenciam a reconfiguração de suas relações e a consolidação da transformação digital.

3 DIGITALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA

Figura 10 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte II – Capítulo 3



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Este capítulo explora e descreve sobre a digitalização dos modelos de negócio de organizações estabelecidas e nascentes com atuação nos setores produtivos musicais. Inicialmente desencadeada por forças tecnológicas disruptivas, provenientes do setor de informação e comunicação, e por forças sociais, resultantes da adesão imediata dos consumidores de música a aquelas tecnologias, a digitalização resulta em realinhamentos estratégicos e aumento da concorrência. As organizações procuraram ampliar a capacidade de seus recursos para atuarem além do *core business* que tradicionalmente as guiava no período pré-digitalização, enquanto os artistas passaram a ser reposicionados como atores independentes e com os quais as relações passariam a ser não apenas predominantemente criativas, mas de negócios entre organizações, exigindo deles um posicionamento também empresarial. Dessa forma, a seção 3.1 apresenta os eventos relacionados à IF, sexto construto (CON6) considerado por esta revisão de Literatura e primeiro dos setores produtivos musicais a vivenciar os efeitos da transformação digital em curso, enquanto as seções 3.2 e 3.3 tratam dos fenômenos das IME e IMV, respectivamente, sétimo e oitavo construtos (CON7 e CON8).

Apesar do seccionamento para fins de estudo, evidencia-se que as organizações de todos os setores passam a enfrentar um cenário de acirramento da competição por meio de duas ações simultâneas: (i) maior proximidade com os artistas visando conquistar maiores porções de *royalties* com a menor participação possível de outras organizações intermediárias; e (ii) ampliação do número de pontos de conexão com os consumidores finais, permitindo uma massiva exposição, exibição e múltiplas possibilidades de acesso aos artistas e suas obras. A seção 3.4 traz, em decorrência desse cenário e como nono construto (CON9), os efeitos da digitalização sobre os artistas nos campos da produção musical e da comunicação, bem como as alternativas que surgiram para a gestão e o desenvolvimento da carreira artística. Por fim, a seção 3.5 trata do construto 10 (CON10), ou das *startups* do *music business* pós-*streaming*, as quais passam a oferecer soluções inovadoras aos desafios dos artistas, mas avançam posteriormente em seus modelos de negócio para atender a diferentes atores da cadeia de valor.

Previamente ao desenvolvimento das sessões, contudo, faz-se necessária uma breve explanação acerca dos direitos autorais relacionados às composições musicais e fonogramas. Mesmo levando-se em conta as diferenças entre as tradições jurídicas e as consequentes variações regulatórias adotadas em cada nação sobre o tema⁵⁶, a World Intellectual Property Organization (WIPO) relata que a Convenção de Berna, de 1886, previa procedimentos para garantir tanto a proteção dos direitos autorais das obras musicais como bens imateriais, quanto a remuneração pela sua reprodução e execução pública em espetáculos artísticos (WIPO, n.d.; Kellogg, 2014). Por extensão e devidamente adaptada aos processos de produção, distribuição e divulgação da IF, surgida e desenvolvida posteriormente à Convenção, a legislação global e as regulações regionais foram, ao longo do século XX, implementando mecanismos para garantir os direitos morais e o fluxo de *royalties* relacionado aos direitos patrimoniais de seus detentores em função das possíveis fontes de receita que emergiam dos três setores produtivos musicais.

⁵⁶ Existem duas tradições jurídicas sobre o tema: a *common law*, de origem anglo-saxônica, de onde seu originaram os mecanismos para proteção da cópia da obra, ou *copyright*; e a *civil law*, de origem romano-germânica, de onde se originaram os mecanismos para proteção subjetiva do criador intelectual, ou *droit d'auteur*. Para uma introdução ao tema ver Cavalheiro, R. da C. R. (2001). História dos direitos autorais no Brasil e no mundo. *Cadernos de Direito*, 1(1), 209–220. Doi: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/cd/article/view/896>.

São considerados possíveis titulares do direito de autor, no que se refere à obra musical, os compositores e letristas, versionistas, adaptadores e representantes administrativos e/ou comerciais dessas obras (p. ex., editoras musicais). Já como possíveis titulares de direitos sobre a performance artística gravada da obra musical⁵⁷ estão intérpretes, músicos e produtores fonográficos (p. ex., gravadoras) (ECAD, n.d.; Johnson, 2011; Kellogg, 2014; CISAC, 2023). Com o advento da digitalização dos modelos de negócio nas IMs passou-se a fazer uso de metadados, os quais, anexados aos arquivos de obras e fonogramas, visam facilitar a identificação global e o consequente fluxo de *royalties* gerado a partir dos meios de acesso e exibição. Estabelecem-se, por conseguinte, dois códigos reconhecidos internacionalmente com essa finalidade:

- (i) O International Standard Musical Work Code (ISWC): código-padrão, único e permanente de identificação de determinada obra musical, por meio do qual ela é relacionada aos seus autores. Criado pela CISAC, o ISWC é gerado automaticamente a partir do registro da obra junto a uma associação de gestão coletiva de direitos⁵⁸ (ECAD, n.d.; CISAC 2020b);
- (ii) O International Standard Recording Code (ISRC): código-padrão, único e permanente de identificação de determinada gravação fonográfica ou videofonográfica. O principal atributo do ISRC é evitar ambiguidades geradas, por exemplo, pela gravação da mesma obra musical em diversos formatos (um fonograma terá um ISRC e um videofonograma, outro), por diferentes intérpretes, ou ainda pela existência de gravações de obras musicais com o mesmo título (ECAD, n.d.).

⁵⁷ O Brasil segue a tradição jurídica da *civil law*. Nesse contexto, a legislação brasileira e o Escritório Central de Arrecadação de Direitos (ECAD), responsável pela arrecadação e distribuição de direitos de execução pública no Brasil, denominam os direitos sobre a performance artística da obra musical de direitos conexos aos de autor.

⁵⁸ As associações de gestão coletiva de direitos (ou em Língua Inglesa, *collecting societies* ou *collecting management organizations* (CMOs)), de maneira geral, atuam no cumprimento e operacionalização das normas de arrecadação e distribuição de direitos autorais a partir do registro de composições e fonogramas. No Brasil, por exemplo, as associações viabilizam o registro, enquanto cabe ao ECAD realizar a arrecadação dos direitos autorais de execução pública junto aos usuários de música. A distribuição é realizada em três etapas: do ECAD para as associações em que as obras estão registradas, das associações para o detentor do registro da obra e/ou do fonograma, e dele para os demais detentores de direitos patrimoniais. Nos Estados Unidos ainda há as denominadas *Performance Rights Organizations* (PROs), que representam editores e compositores exclusivamente nos processos de licenças de execução pública, realizando também os respectivos procedimentos de arrecadação e distribuição de *royalties*.

O Quadro 7 sintetiza, para fins de continuidade deste estudo, os principais direitos patrimoniais relacionados à composição e ao fonograma. Em especial, serão analisadas nas seções seguintes as evoluções econômicas dos direitos de reprodução (para o caso da IF, a Literatura se utiliza também do termo “direitos mecânicos”), execução pública e sincronização.

Quadro 7 – Relação de direitos autorais de compositores e artistas fonográficos

Direito	Descrição	ISWC	ISRC
		Composição	Fonograma
Reprodução	Reproduzir em cópias e distribuir trabalhos musicais protegidos por direitos autorais, como registros fonográficos e videofonográficos, por todas as formas e meios, inclusive em suportes físicos e <i>downloads</i>	x	x (mecânico)
Execução pública	Executar publicamente o trabalho gravado e protegido por direitos autorais por execução direta da gravação ou por meios de transmissão como estações de rádio e TV, terrestres, por satélite ou <i>online</i> , e plataformas digitais	x	x
Execução pública ao vivo	Executar publicamente e ao vivo, de maneira presencial ou por transmissão <i>online</i> , o trabalho protegido por direitos autorais	x	
Sincronização	Uso licenciado de composições e fonogramas em produções audiovisuais, como filmes publicitários, <i>videogames</i> , produções cinematográficas, televisivas etc.	x	x
Derivados por Exibição	Exibir publicamente cópias de partituras, títulos ou letras de música por meio de imagens (foto, vídeo, televisão, filme ou <i>Internet</i> etc.)	x	
Derivados por Adaptação	Preparar trabalhos derivados com base no trabalho protegido por direitos autorais (p. ex., novos arranjos, versões, <i>remixes</i> , <i>samples</i> , edições, remasterizações etc.)	x	x

Fonte: o autor (2023), a partir de ECAD (n.d.), Johnson (2011), Kellogg (2014) e CISAC (2023).

3.1 A INDÚSTRIA FONOGRÁFICA (IF) (CON6)

Segundo dados da IFPI, o faturamento mundial das *majors* atingiu o seu recorde histórico em 1999: 22,3 bilhões de dólares, totalmente proporcionado pelas vendas de produtos físicos (CDs, fitas cassete pré-gravadas e discos de vinil). Já em 2014 – ano de pior faturamento das *majors* dentro do período estudado –, o total global de suas receitas foi de 13,1 bilhões de dólares, representando uma queda nominal acumulada de 41,3% sobre o total faturado ao longo daquele período. Desse total, porém, apenas 5,4 bilhões de dólares referiam-se a vendas de produtos físicos, resultando, de fato, numa queda nominal acumulada de 75,8% sobre o faturamento desse tipo de produto. A irreversibilidade do quadro econômico do setor no curto prazo deveu-se, em grande parte, pela ineficácia das medidas jurídicas e pela incapacidade das *majors* de replicarem, em suas iniciativas proprietárias iniciais de distribuição digital, experiências de acesso à música *online* idênticas ou melhores que aquelas proporcionadas pelas plataformas P2P (Fox, 2004; Sundararajan, 2004; Kusek, & Leonhard, 2005; Curien, & Moreau, 2006; Jeong, & Lee, 2010; Papies, Eggers, & Wlömert, 2011; Wikström, 2012; Trefzger, Rose, Baccarella, & Voigt, 2015; Wlömert, & Papies, 2016; Datta et al., 2017). Em

relação ao restante faturado em 2014, 5,7 bilhões referiam-se a vendas digitais em lojas de *downloads* e plataformas de *streaming* – já superando, portanto, as vendas físicas –, enquanto os demais 2,0 bilhões eram provenientes da arrecadação de direitos de sincronização e de execução pública, que passaram a fazer parte das fontes de receita das gravadoras a partir de 2001 (IFPI, 2023).

O *core business* dessas organizações, portanto, manteve-se: descobrir artistas, desenvolver talentos, ampliar a visão desses agentes em relação ao mercado, estimular a produção e maximizar seus potenciais comerciais (IFPI, 2019a). Contudo, o foco de investimentos da IF reinicializada⁵⁹ pela digitalização transcendeu o *locus* criativo: as gravadoras passaram a constituir novas unidades de negócio a partir do desenvolvimento de *spin-offs*, aquisição de *startups* e contratação de pessoal especializado, com dois objetivos claros: o primeiro, de se reposicionarem estratégica e competitivamente visando amplificar a captura de valor a partir dos direitos de reprodução, execução pública, sincronização e derivados, principalmente estabelecendo novos pontos de acesso e exibição da produção musical de seu *cast*, fossem gravados ou ao vivo (Curien, & Moreau, 2006; Styvén, 2007; Jeong, & Lee, 2010; Papies et al., 2011; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Trefzger et al., 2015; Wlömert, & Papies, 2016; Datta et al., 2017; Sun, 2019). O segundo objetivo referia-se a que as gravadoras pudessem se constituir em organizações aptas a oferecer os mais diversos serviços e atividades de suporte relacionados ao *artist branding* e ao desenvolvimento da carreira artística (Fox, & Wrenn, 2001; Vaccaro, & Cohn, 2004; Curien, & Moreau, 2009; Arewa, 2010; Meier, 2011; Hrac, 2012; Nguyen, Dejean, & Moreau, 2014; Miller, 2019). A partir desses objetivos, as inovações e eventos ocorridos na IF podem ser assim agrupados e apresentados: (i) alinhamentos de sustentabilidade econômica das *majors*; (ii) parcerias para digitalização e retomada do controle de mercado pelas *majors*; (iii) digitalização e aumento da concorrência na produção fonográfica; e (iv) inovações incrementais para aumento da presença de produtos e serviços.

⁵⁹ O termo utilizado por Miller (2019, p.10) é “*rebooted record industry*”.

3.1.1 Alinhamentos de sustentabilidade econômica das *majors*

Partindo da preferência dos consumidores, as forçosas mudanças no modelo de distribuição da IF demandaram das gravadoras a adoção de medidas de recomposição e alinhamento estratégico para que suas estruturas vigentes pudessem se autossustentar (Curien, & Moreau, 2006, 2009; Urbinati, Chiaroni, Chiesa, Franzò, & Frattini, 2019). Fusões e aquisições iniciaram-se na primeira década dos anos 2000 e consolidaram, em 2011, o grupo dos três conglomerados globais da IF, conhecido como *The Big Three*: Sony Music Entertainment, Universal Music Group e Warner Music Group⁶⁰ (BBC News, 2004; Halperin, 2012; The Guardian, 2012; Tschmuck, 2012). Ainda em função da abrupta queda de receitas dos produtos fonográficos físicos, as gravadoras também buscaram meios de recompor seu faturamento com inovações incrementais em seus modelos de negócio. No cerne dessas inovações está o contrato 360 graus (*360° deal*), instituído no início dos anos 2000. Anteriormente à crise que se iniciou em 1999, a natureza dos contratos entre artistas e gravadoras era exclusivamente relacionada à produção, distribuição e divulgação das produções fonográficas. A partir do contrato 360 graus, as gravadoras ampliaram seu campo de atuação e passaram a oferecer suporte profissional especializado a todas as fontes de receita geradas pela atividade artística (Karubian, 2009), as quais usualmente requeriam a contratação de outros profissionais e empresas com atuação nas IMs. O primeiro contrato 360° foi assinado em 2002 entre a ainda então *major* Electric and Musical Industries (EMI) e o *superstar* britânico Robbie Williams, o que permitiu que a gravadora participasse não apenas da receita gerada pelos seus produtos fonográficos, mas de todo o círculo de ganhos (360 graus) do artista na indústria do entretenimento, incluindo direitos autorais, *merchandising*, patrocínios, cachês de *shows*, exploração da imagem em campanhas publicitárias, aparições em eventos etc. (Curien, & Moreau, 2009; Arewa, 2010; Montoro-Pons, & Cuadrado-Garcia, 2011; Hracs, 2012; Kellogg, 2014; Nguyen et al., 2014).

⁶⁰ Considera-se, para a delimitação do número de *majors* em atuação no mercado, o ano limite de 2020, estabelecido pelo escopo deste estudo.

3.1.2 Parcerias para digitalização e retomada do controle do mercado pelas *majors*

A irreversibilidade do consumo da música *online* requereu estratégias que garantissem às *majors* manter o controle do mercado ao longo de sua iminente transformação digital (Gervais, 2003; Gopal et al., 2006; Dubini, & Provera, 2008; Sun, 2019; Urbinati et al., 2019). Em primeiro lugar, fez-se necessário aquiescer à intervenção das empresas de tecnologia da informação para, com suas inovações, viabilizar a distribuição digital legal e atender às expectativas dos consumidores pelo acesso à música (Fox, & Wrenn, 2001; Fox, 2004, 2005; Sundararajan, 2004; Styvén, 2007; Jeong, & Lee, 2010; Papies et al., 2011; Wikström, 2012; Nguyen et al., 2014; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Trefzger et al., 2015; Wlömert, & Papies, 2016; Datta et al., 2017). Conforme relatado anteriormente, os lançamentos do iTunes e do iPod, em 2001, prenunciavam uma solução que atenderia a ambas as demandas. Apesar de um início irregular por conta dos altos preços do iPod e do modelo de *lock-in*⁶¹ adotado pela Apple, a segunda versão do dispositivo habilitou o acesso, a partir de julho de 2002, aos usuários de sistemas operacionais produzidos por empresas concorrentes (Apple, 2002). A adesão do consumidor finalmente se consolidou quando a Apple lançou, em abril de 2003, a iTunes Music Store, versão 4.0 do iTunes, em que era possível aos usuários Apple adquirir “(...) mais de duzentas mil músicas de gravadoras, incluindo [as *majors*] BMG, EMI, Sony Music Entertainment, Universal e Warner.⁶²” (Apple, 2003a). Em formato bastante similar à Ritmoteca.com, precursora do modelo de negócio das lojas de *downloads* (inclusive no que tange à prática de preços), cada *single* digital foi inicialmente vendido ao consumidor por US\$ 0.99 (noventa e nove centavos de dólar), enquanto álbuns completos, por US\$ 9.99 (nove dólares e noventa e nove centavos) (Lannert, 1999). Apoiada pelo iPod, em sua primeira semana de funcionamento a iTunes Music Store comercializou 1 milhão de *downloads* (Knopper, 2013) exclusivamente entre usuários de sistemas e equipamentos Apple e alterou radicalmente o mercado musical. Em outubro de 2003, visando tracionar ainda mais o negócio, a iTunes Music Store também passou a estar acessível a usuários de computadores e dispositivos pessoais

⁶¹ Padrão de modelo de negócio em que a organização fornecedora de produtos e de serviços detém a exclusividade sobre determinada tecnologia e torna o usuário dependente da mesma.

⁶² Citação original na língua inglesa: “(...) *features over 200,000 songs from music companies including BMG, EMI, Sony Music Entertainment, Universal and Warner.*” (Apple, 2003a).

produzidos por outras empresas, chegando a 100 milhões de *downloads* em julho de 2004 (Apple, 2003b; Urbinati et al., 2019). Com apoio de grandes investimentos em publicidade e com a credibilidade de sua própria marca, a Apple fez do consumo de música *online* um símbolo de estilo, desassociando-o do estigma da pirataria e da ilegalidade. Do ponto de vista econômico, após os quatro estágios de tração acima mencionados, com ganhos de mercado nunca superados pela concorrência, a iTunes Music Store consolidou-se, em 2008, como o maior ponto de venda do mercado fonográfico estadunidense – ano em que foi responsável por 25% do faturamento –, até chegar a 57% em 2012 e a 800 milhões de usuários em 2014 (Sundararajan, 2004; Fox, 2005; Gopal et al., 2006; Jeong, & Lee, 2010; Cardoso, 2011; Papies et al., 2011; G1, 2013; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Urbinati et al., 2019).

A partir de 2013, as vendas das lojas de *downloads* passaram a decrescer em função de novos modelos de negócio que, por definitivamente fornecerem acesso legal a milhões de música ao invés da posse de alguns poucos fonogramas, assumiriam a preferência dos consumidores (Trefzger et al., 2015; Bazinet et al., 2018; IFPI, 2023). Sob a ótica da implementação de estratégias que garantissem manter o controle do mercado, coube *às majors* avançar na constituição de unidades de negócio digitais próprias e em fortalecer seus laços com outras organizações do setor de tecnologia da informação e comunicação para que os próximos avanços da digitalização não ocorressem de maneira disruptiva, como fora no caso das plataformas P2P.

As principais iniciativas parceiras concentravam-se em novos meios de acesso e exibição da produção fonográfica: rádios de *Internet* e plataformas de *streaming* de vídeo e áudio (Fox, & Wrenn, 2001; Fox, 2004, 2005; Sundararajan, 2004; Styvén, 2007; Arewa, 2010; Jeong, & Lee, 2010; Papies et al., 2011; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Wlömert, & Papies, 2016; Datta et al., 2017; Urbinati et al., 2019). A primeira rádio na *Internet* a operar comercialmente foi a Last.fm, em 2002. Originária do Reino Unido, a Last.fm operava inicialmente como uma estação de rádio *online* e, gradativamente, foi agregando funcionalidades ao serviço, como páginas dos perfis dos usuários e rádios personalizadas, a criação de comunidades musicais e a conexão com outras plataformas de música *online*, funcionando ao mesmo tempo como biblioteca e central de operações de música (BBC News, 2003). Concebida em 2000 como um serviço de recomendação para varejistas de discos, a empresa estadunidense Pandora espelhou-se no sucesso e funcionalidades da Last.fm e lançou-se para os consumidores como rádio de *Internet* no ano de 2005 (Clifford, 2007). Ambas as iniciativas foram posteriormente adquiridas por grandes conglomerados de mídia e comunicação: em 2007, a Last.fm foi incorporada à CBS

(Havenstein, 2007), enquanto a Pandora⁶³ passou a pertencer à Sirius XM Holdings em 2019 (Aswad, 2019).

Não exclusivamente relacionada a conteúdos musicais surge também nos Estados Unidos, em 2005, a plataforma *online* de compartilhamento de vídeos YouTube. Nascido como *startup* a partir da iniciativa de três empreendedores e com investimentos captados junto ao fundo Sequoia Capital (Woolley, 2006), a plataforma renomeou os tradicionais “perfis pessoais” para “canais” e, com o slogan “*Broadcast yourself*”, ofereceu aos seus usuários a oportunidade de criar, disponibilizar, acessar e avaliar conteúdos gerados indistintamente, o que lhe trouxe problemas legais em múltiplas frentes, inclusive no que diz respeito à violação de direitos autorais. Como um dos *websites* de maior crescimento na *Internet*, o YouTube passou a adotar, em agosto de 2006, o modelo de receitas baseado em anúncios exibidos antes dos vídeos principais (Morrissey, 2006). A plataforma foi rapidamente adquirida pelo Google em novembro do mesmo ano, aprimorando seus processos de análise sobre os vídeos postados por seus usuários e pela mídia corporativa, e estabelecendo normativas quanto à utilização e veiculação de conteúdos protegidos por propriedade intelectual (La Monica, 2006). Em seu relacionamento com a IF, o YouTube passou a disponibilizar videoclipes, clipes de programas de TV, curtas-metragens, documentários, *playlists*, trilhas sonoras de filmes e outros conteúdos, tanto oficialmente produzidos pelas organizações do setor quanto pelos fãs dos artistas, numa das maiores referências do empoderamento dos consumidores de música como produtores de conteúdo e do fenômeno do *music fandom* (Fox, 2004; Vaccaro, & Cohn, 2004; Styvén, 2007; Rochelandet, & Nandi, 2008; Baym et al., 2018). A plataforma tem, por isso, exercido papel altamente relevante na promoção de novos artistas (Arewa, 2010), embora seja, ao longo dos anos, a que pior os remunera, tornando-se negativamente o símbolo do *value gap* (Kretschmer, 2005; Sanchez, 2018; Mulholland, 2019).

A proposta de valor apresentada pela plataforma IUMA tornou-se relevante para que novas soluções, exclusivamente voltadas ao fornecimento de acesso qualificado a produções de áudio, voltassem a ser desenvolvidas. Como fator determinante para os novos modelos de

⁶³ Desde a sua fundação, Pandora alterou por diversas vezes seu posicionamento. Quando de sua aquisição para Sirius XM Holdings, ela se caracterizava como uma plataforma de acesso gratuito, fornecido pela simples criação do perfil de usuário, e patrocinada por anúncios (Bazinet et al., 2018).

negócio estava o fato de que, apesar de as lojas de *downloads* proporcionarem aos consumidores o poder de escolha de um *single* dentre milhões de músicas, elas ainda se baseavam na oferta, aquisição e posse de uma cópia do fonograma. Já as rádios de *Internet* possuíam acervos limitados e, dada a sua natureza, restrições de operação em muitos países (Alecrim, 2018). A proposta de se oferecer acesso ilimitado e com amplo poder de escolha, portanto, ainda não havia se concretizado. A primeira plataforma de *streaming* de áudio e música a ganhar relevância no mercado fonográfico por demonstrar viabilidade tecnológica e econômica – e a se tornar referência para o modelo de negócio como conhecemos atualmente –, foi a *startup* sueca Spotify. Criada em 2006 por Daniel Ek e Martin Lorentzon, seu sistema ficou dois anos em desenvolvimento e, ao ser apresentado nesse estágio a possíveis investidores, recebeu aportes de capital inclusive das *majors* da IF, que chegaram a possuir 18% da plataforma (Alecrim, 2018; Ingham, 2018). O capital investido foi, segundo seus fundadores, utilizado para viabilizar a entrada do Spotify no mercado estadunidense, o que ocorreu em julho de 2011. Seu crescimento foi exponencial: de 10 milhões de usuários em 2010, passou a 75 milhões de usuários cinco anos depois, dos quais 20 milhões eram assinantes *premium* (Urbinati et al., 2019). Em outros termos e de forma semelhante ao YouTube, com seu modelo *freemium* de geração de receitas, a plataforma viabiliza que usuários não-assinantes tenham acesso aos conteúdos fonográficos por meio de anúncios de patrocinadores. Os usuários podem, por outro lado, tornarem-se *premium* ao optarem por assinar o serviço, o que lhes dá direito a acessar os conteúdos sem anúncios e com funcionalidades para utilização *offline* da plataforma (Nguyen et al., 2014; Wlömert, & Papies, 2016; Datta et al., 2017). Do lado à montante da cadeia, o valor a ser pago é baseado no número de execuções por fonograma (*streams*), sendo consolidado e pago pela plataforma aos agregadores e distribuidores digitais para, posteriormente, ser rateado por esses agentes entre os titulares de direitos autorais. Na frente de negócios *business-to-business* (B2B), o Spotify também tem se notabilizado por desenvolver parcerias estratégicas com grandes empresas de comunicação e conteúdo multimídia – por exemplo, Facebook, Billboard, Rolling Stone e as *majors* da IF –, criando comunidades identitárias e contextuais por meio da música (Wikström, 2012).

Paralelamente ao desenvolvimento das plataformas de *streaming* ocorria o do *smartphone*, inovação disruptiva apresentada pela Apple aos seus consumidores em janeiro de 2007, “(...) combinando três produtos – um telefone celular revolucionário, um iPod *widescreen* com controles de toque e um inovador aparelho de comunicação pela *Internet* com e-mail,

navegação, buscas e mapas na *web* – tudo em um dispositivo portátil, pequeno e leve.⁶⁴” (Apple, 2007). Com a disrupção atuando favoravelmente, o *streaming* prevaleceu como a preferência dos consumidores, fez surgir diversos modelos de plataformas nos mercados ocidentais e orientais e sobrepujou o faturamento das lojas de *downloads* a partir de 2013 (Vaccaro, & Cohn, 2004; Fox, 2005; Gopal et al., 2006; Rochelandet, & Nandi, 2008; Jeong, & Lee, 2010; Papies et al., 2011; Wikström, 2012; Nguyen et al., 2014; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Trefzger et al., 2015; Datta et al., 2017; Bazinet et al., 2018; IFPI, 2023), apesar de os resultados econômicos das plataformas, inclusive do Spotify, ainda apresentarem prejuízos (Sanchez, 2018; Porter, 2023).

Finalmente, a partir da constituição de acordos comerciais com novos empreendimentos e, posteriormente, com a aquisição dos mesmos, as *majors* voltaram ao controle da distribuição digital global, com ênfase nas produções próprias e de selos independentes parceiros. Com as distribuidoras digitais The Orchard, Caroline/INGrooves e ADA como parceiras, respectivamente, Sony Music Entertainment, Universal Music Group e Warner Music Group, puderam compreender as características demandadas pelo novo modelo de distribuição digital e, objetivando retomar o negócio como nas eras dos suportes físicos, principalmente das décadas de 1970 e 1980, constituíram-nas em suas novas unidades de negócio. As distribuidoras *majors* detinham a responsabilidade de agregar a produção fonográfica videofonográfica, anexada dos respectivos metadados, para remetê-las às lojas de *downloads* e plataformas de *streaming*. Com o crescimento da produção fonográfica, contudo, estas distribuidoras passaram a priorizar determinados lançamentos para que obtivessem destaque junto às DSPs⁶⁵, restabelecendo em parte seu controle sobre o acesso e a exibição de músicas no meio digital. Essas sugestões sobre quais devem ser os destaques da semana⁶⁶ ou quais fonogramas devem ser inseridos em determinada *playlist* editorial relativiza um dos principais atributos das plataformas de *streaming*, que é o de oferecer ao usuário o livre poder de selecionar o que deseja

⁶⁴ Citação original na língua inglesa: “(...) combining three products—a revolutionary mobile phone, a widescreen iPod® with touch controls, and a breakthrough Internet communications device with desktop-class email, web browsing, searching and maps—into one small and lightweight handheld device.” (Apple, 2007).

⁶⁵ Sigla do termo em inglês *digital service provider*, que genericamente congrega lojas de *downloads* e plataformas de *streaming*.

⁶⁶ Um dos acordos estabelecidos na IF global determina que todos os lançamentos devam ser realizados semanalmente pelas DSPs, sempre às sextas-feiras.

ouvir dentre os milhões de músicas e, exclusivamente a partir de suas escolhas, obter novas sugestões (Burnett, 1992, 1993; Lopes, 1992; Jones, 2002; Curien, & Moreau, 2006; Dubini, & Provera, 2008; Hracs, 2012; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Sun, 2019).

Após quinze anos de perdas contínuas, as gravadoras passaram a apresentar, novamente, uma curva de receitas ascendente. O Global Music Report 2023 apresentou 20,3 bilhões de dólares de receita total vinculadas às *majors* em 2020, um aumento de 55,0% em relação a 2014, ano em que apresentaram o menor faturamento desde o recorde histórico de 1999 (IFPI, 2023).

Tabela 1 – Variação das receitas na Indústria Fonográfica no período 2014-2020

Fontes de receita da Indústria Fonográfica	Receitas das <i>majors</i>				Variação
	2014		2020		
	US\$ bilhão	Percentual	US\$ bilhão	Percentual	
Plataformas de <i>streaming</i>	1,80	13,7%	12,70	62,6%	605,6%
Lojas de <i>downloads</i>	3,90	29,8%	1,20	5,9%	-69,2%
Produtos físicos (CDs, discos de vinil etc.)	5,40	41,2%	3,80	18,7%	-29,6%
Direitos de sincronização	0,30	2,3%	0,40	2,0%	33,3%
Direitos de execução pública	1,70	13,0%	2,20	10,8%	29,4%
Totais	13,10	100,0%	20,30	100,0%	55,0%

Fonte: Elaborada pelo autor (2023), a partir de IFPI (2023).

A Tabela 1 apresenta dados anuais de faturamento, absolutos e relativos, por tipos de direitos e meios de acesso, e demonstra as variações ocorridas entre os anos de 2014 e 2020. A partir delas, pode-se evidenciar que:

- a) as plataformas de *streaming* obtiveram uma variação positiva de 605,6%, tornando clara a sua importância para o consumidor (Rochelandet, & Nandi, 2008; Jeong, & Lee, 2010; Papies et al., 2011; Wikström, 2012; Nguyen et al., 2014; Trefzger et al., 2015; Wlömert, & Papies, 2016; Datta et al., 2017) e a consequente dependência radial e sistêmica da IF em relação às DSPs;
- b) as lojas de *downloads* têm mantido quedas expressivas: 69,2% no período, 2,3 vezes maior do que a diminuição de vendas em suportes físicos. Apesar de serem as pioneiras na comercialização da música *online* no cenário de inovação, a alta preferência dos consumidores pelas plataformas de *streaming* estão levando-as a descontinuar suas atividades, como é o caso da iTunes Music Store, que teve suas funcionalidades incorporadas a três aplicativos da Apple, todos já em operação: Apple Music, Apple

Podcasts e Apple TV (Monzoncillo, & Calvi, 2015; Trefzger et al., 2015; Coutinho, 2019; IFPI, 2023);

- c) a relação entre as vendas digitais, somadas as das plataformas de *streaming* e as das lojas de *downloads*, e as vendas em produtos físicos se apresentava equilibrada em 2014 – respectivamente, 43,5% e 41,2%. Em função da evolução do consumo pelas plataformas de *streaming*, essa relação foi totalmente modificada em 2020: 68,5% contra 18,7%, respectivamente (Trefzger et al., 2015);
- d) corroborando a tendência indicada por Wikström (2012), em que o modelo de negócio pelo qual se tem acesso à música gravada deveria prevalecer sobre o de posse do produto físico ou digital –, em 2014, as plataformas de *streaming* eram responsáveis por 13,7% do faturamento das *majors*, enquanto a soma das vendas das lojas de *downloads* com as vendas de produtos físicos representava 71,0%. Já em 2020, as plataformas representavam 62,6% das vendas, enquanto os outros dois meios, geradores de posse da música, somavam apenas 24,6%;
- e) apesar da série histórica apresentar uma queda de 29,6% no faturamento, o fato de as vendas em suportes físicos ainda seguirem como a segunda mais importante fonte de receita em 2020 indica que não se deve abandoná-las como opção de comercialização, inclusive por sua autonomia em relação à distribuição da música *online* e à possibilidade de se realizarem melhorias incrementais que atraiam a atenção dos consumidores para produtos diferenciados. Há, também, evidências de complementariedades entre os resultados das vendas da música *online* e das vendas sobre suportes físicos (Hadida, & Paris, 2014). Esse tem sido, por exemplo, o caso do crescimento recente das vendas dos discos de vinil, impulsionadas principalmente pela formação de clubes de aficionados e colecionadores, muitas vezes apoiados por gravadoras e selos interessados em viabilizar a comercialização desses produtos, ainda fundamentais para o posicionamento competitivo de determinados artistas e gêneros

musicais específicos, dos quais são exemplos o *jazz*, o *rhythm & blues* e a música clássica (Ellis, 2017; Rosolen, 2020)⁶⁷;

- f) os direitos de sincronização, por sua vez, apesar do baixo valor de receitas, apresentaram crescimento de 33,3% no período, resultado da alta do consumo das produções audiovisuais nas plataformas de *streaming* de vídeo (por exemplo, Netflix, Disney Plus, Amazon Prime, dentre outras) e pela diversificação na produção de *videogames*;
- g) os direitos de execução pública (*performance rights*) apresentam crescimento menor em termos de valor absoluto. A variação de 29,4%, todavia, pode ser considerada relevante e representativa dos esforços das sociedades coletivas de direitos em solucionar *gaps* de alta complexidade, relacionados a questões legais, regulatórias e processuais do fluxo de *royalties* (IFPI, 2020);
- h) as tendências de consumo apresentadas por Bazinet et al. (2018) até o ano de 2017⁶⁸ podem ser extrapoladas até o ano de 2020, uma vez que plataformas de *streaming* e aquisição de ingressos para espetáculos ao vivo evoluem dinamicamente em razão de uma combinação de fatores sociais e econômicos, como demonstrado por Winter (2012) e Naveed et al. (2017).

3.1.3 Digitalização e aumento da concorrência na produção fonográfica

A despeito das movimentações para controlar o mercado e a transformação digital, as *majors* passaram a enfrentar forças estratégicas advindas de concorrências crescentes, manifestadas pela reorganização setorial da própria IF e da entrada de novos competidores com modelos de negócio já digitalizados (Fox, & Wrenn, 2001; Pfahl, 2001; Jones, 2002; Gopal et al., 2006; Mulligan, 2020b). As gravadoras independentes, de seu lado, compreenderam que o cenário de mudanças demandava o desenvolvimento de novas capacidades e a implementação de iniciativas com abrangência global. Assim, em 2006, a partir do interesse de diversas

⁶⁷ Como informação suplementar ao escopo desta pesquisa, o Global Music Report 2023 da IFPI corrobora ainda mais com o posicionamento dos suportes físicos, apontando taxas de crescimento nas vendas desses produtos pela primeira vez desde 1999 (IFPI, 2023).

⁶⁸ Ver seção 2.4, Figura 7.

associações nacionais, fundaram a Worldwide Independent Network (WIN), equivalente da IFPI para o mercado independente (WIN, 2018). Também, concomitantemente à constituição das distribuidoras digitais pelas *majors*, vislumbrando atender aos catálogos das gravadoras independentes e à crescente produção fonográfica dos *do-it-yourself (DIY) musicians*, novos empreendedores digitais compreenderam a oportunidade e fundaram distribuidoras digitais independentes, com propostas de relacionamento e padrões de atendimento distintos, baseados nos tipos de produtores fonográficos que intencionavam atender como clientes: gravadoras independentes, artistas independentes autoprodutores, ou ambos (Pfahl, 2001; Jones, 2002; McLeod, 2005; Ross, 2005; Frost, 2007; Hrcacs, 2012; Scott, 2012; Bernardo, & Martins, 2014; Nguyen et al., 2014). De fundamental importância para os independentes, contudo, constitui-se a criação da Merlin Network em 2007, primeiro agregador digital e agência mundial de licenciamento de direitos, que atualmente detém porte e poder de negociação junto às novas mídias equiparados aos das *majors*. A Merlin Network congrega um grande número de distribuidoras digitais e gravadoras independentes de todo o mundo, negociando, em nome delas, os acordos comerciais com as DSPs. Em notícia publicada no *website* da agência relativa à divulgação de seu relatório de 2019, o então *Chief Executive Officer* (CEO) Charles Caldas afirma:

Desde o anúncio de sua primeira parceria comercial em 2008, a Merlin já pagou mais de US\$ 2 bilhões aos seus membros, que representam coletivamente milhares de selos e distribuidores independentes, e licenciou direitos a mais de 25 DSPs em âmbito global. O marco de US\$ 2 bilhões foi ultrapassado em fevereiro de 2019 e ocorreu apenas 18 meses após a Merlin ter anunciado seu primeiro US \$ 1 bilhão em pagamentos. Nos últimos 12 meses, a Merlin deu as boas-vindas ao maior fluxo de novos membros desde o início de suas operações (...) e agora representa empresas musicais independentes em 63 países⁶⁹ (Merlin Network, 2019, tradução livre do autor).

Infelizmente, a utilização de critérios distintos nos relatórios produzidos por IFPI e WIN torna desafiadora a análise dos estratos organizacionais da IF em toda a sua amplitude e

⁶⁹ Citação original na língua inglesa: “*Since announcing its first commercial partnership in 2008, Merlin has now paid in excess of \$2bn to its members, who collectively represent thousands of independent labels and distributors, and licensed more than 25 DSPs on a global basis. The \$2bn landmark was passed in February 2019, and comes only 18 months after Merlin announced its first \$1bn in payments. Over the past 12 months, Merlin has welcomed its biggest influx of new members since launch (...) and now represents independent music businesses across 63 countries*” (Merlin Network, 2019).

particularidades. A WIN baseia-se na mensuração dos direitos de reprodução, inerentes à produção fonográfica. A IFPI computa receitas a partir da arrecadação advinda da distribuição de produtos fonográficos realizada por seus associados. Em 2017, as *majors* foram responsáveis pela distribuição de 22,4% da produção das gravadoras independentes (WIN, 2018), o que sinaliza a existência de valores lançados em duplicidade nos relatórios de ambas as associações. Contudo, as mesmas tendências apresentadas na Tabela 1, relacionadas às *majors* da IF, podem ser observadas no estrato organizacional das gravadoras independentes e nas receitas dos artistas autoprodutores (Rochelandet, & Nandi, 2008; Jeong, & Lee, 2010; Hracs, 2012; Wikström, 2012; Nguyen et al., 2014; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Trefzger et al., 2015; Wlömert, & Papiés, 2016; Datta et al., 2017). Com base na última edição com informações econômicas do Wintel Worldwide Independent Report, as gravadoras independentes faturaram, no total, 6,9 bilhões de dólares em 2017 (WIN, 2018)⁷⁰. Destes, 3,1 bilhões de dólares, ou 44,9% do total, foram gerados nas plataformas de *streaming*. Os artistas autoprodutores, por sua vez, tiveram um crescimento expressivo de suas receitas, passando de 256,7 milhões de dólares, em 2015, para 873,0 milhões de dólares, em 2019, um aumento de 240% no período para aquela mesma fonte de receita (Mulligan, 2020b).

3.1.4 Inovações incrementais para aumento da presença de produtos e serviços

Com a intensa produção de *majors* e de independentes encontrando canais intermediários eficientes de agregação e distribuição digital, o volume de fonogramas passou a ser um desafio global para as DSPs (Sun, 2019). Merlin e distribuidoras tornaram-se organizações essenciais para as plataformas no sentido de otimizarem recursos com agenda de negociações, serviços legais, gestão de contratos e processamento de *royalties* a serem distribuídos. Em complemento, a diversidade e a inovação estilística proporcionadas por gêneros e subgêneros artísticos, agregadas ao complexo exercício do gosto musical por parte

⁷⁰ O Wintel Worldwide Independent Report 2018, diferentemente dos Global Music Reports da IFPI, não apresenta séries históricas de faturamento, o que prejudica a realização das mesmas análises trazidas com base na Tabela 1. Além disso, apesar de haver relatórios emitidos pela WIN posteriores ao aqui referenciado, eles não contêm informações econômicas. Para que se possa concluir sobre as tendências do estrato independente, que se apresentam similares às das *majors*, apoia-se complementarmente a análise em Mulligan (2020b).

dos usuários, trouxeram o conceito de curadoria para o âmbito das plataformas de *streaming* como inovação incremental que objetiva selecionar os fonogramas a serem inseridos nas variadas modalidades de *playlists* (Monzoncillo, & Calvi, 2015). Há, ao todo, oito tipos de curadores realizando essa atividade, sendo dois do tipo editorial – vinculados às DSPs –, e seis do tipo não editorial – atores sem vínculos profissionais com as plataformas, mas decisivos para a construção de tendências de consumo. As curadorias editoriais são realizadas por (i) curadores humanos, e (ii) não-humanos – com uso de inteligência artificial, cuja base de aprendizado são a própria curadoria humana e as experiências dos consumidores durante a utilização das plataformas (Datta et al., 2017). Já as curadorias não editoriais são as realizadas: (iii) pelos próprios usuários individualmente; (iv) por grupos de usuários, denominadas de colaborativas; (v) por marcas que patrocinam *playlists* específicas, baseadas em estudos de *music branding*⁷¹; (vi) por artistas; (vii) pelas gravadoras *majors* – Filtr, da Sony Music Entertainment, Digster, da Universal Music Group, e Topsify, da Warner Music Group, em que essas gravadoras podem direcionar os usuários para os seus principais lançamentos; e (viii) por curadores independentes (Sun, 2019; Rosenborg, 2020; Somos Música, 2020). Os dois primeiros tipos de curadorias não-editoriais caracterizam-se pela criação espontânea de usuários e comunidades de usuários, enquanto os três seguintes revelam-se essenciais como pontos de conexão entre artistas, gravadoras e marcas com seus respectivos segmentos de clientes. Por fim, os curadores independentes são, de fato, empresas constituídas, *influencers* especializados em gêneros musicais específicos, que têm se notabilizado por tracionar lançamentos e projetar artistas emergentes, conectando-os às “cenas musicais” daqueles já consagrados e atraindo a atenção do público para os novos talentos. Uma mesma curadoria independente pode gerenciar mais de três centenas de *playlists*, enquanto outras possuem *playlists* entre sete e quinze milhões de seguidores, número superior ao de assinantes de algumas plataformas de *streaming* em operação (Frost, 2007; Styvén, 2007; Dubini, & Provera, 2008; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Sanchez, 2018; Sun, 2019; Urbinati et al., 2019; Rosenborg, 2020; Houghton, 2023). Contudo, a Literatura, seja científica, bibliográfica ou documental, não discute em profundidade os papéis dessas curadorias para plataformas e usuários, se a busca das *majors* pelo controle de mercado

⁷¹ A seção 3.5 descreve o novo negócio denominado agência de *music branding* ou de *sound branding*.

tem influenciado a elaboração das *playlists* em suas diversas tipologias, e como *majors*, gravadoras e artistas independentes têm se relacionado nesse ambiente de sugestões e desenvolvimento de preferências.

As mais recentes inovações sistêmicas das gravadoras, contudo, são reconhecidamente uma extensão das atividades já realizadas por elas no âmbito do contrato 360°. O uso da expressão “*label as service*” (selo ou gravadora como serviço, em tradução livre do autor) tem se consolidado mercadologicamente e define a proposta de valor que tem como objetivo posicionar essas organizações como provedoras intensivas em serviços, do tipo *one-stop-shop*, oferecidos aos artistas profissionais em geral. Há, portanto, duas óticas distintas: internamente, com a capacidade normativa de seus departamentos, ao atenderem os artistas de seus *casts* por meio de contratos 360°. Os custos desses serviços são absorvidos pela própria gravadora como parte dos investimentos que realiza nas carreiras artísticas. E, externamente, representando um aumento da sua capacidade para o atendimento dos artistas do mercado em geral (não inseridos em seus *casts*), atendendo-os em demandas específicas e pontuais, pelas quais prestam serviços e são remuneradas. É essa segunda ótica que caracteriza o *label as service* (Sony Music, n.d.; IFPI, 2019c).

O Quadro 8 apresenta as catorze atividades consideradas objetos concernentes à assinatura de um contrato 360°. De todas as atividades, apenas a primeira – Artista & Repertório (A&R) –, apresenta-se como exclusiva desse modelo de contrato. Todas as demais são potenciais serviços que podem ser contratados isoladamente por artistas interessados. Estes, por sua vez, passam a ser vistos como clientes pelas gravadoras, numa clara relação B2B (Curien, & Moreau, 2009). Dentre os treze serviços possíveis, apenas dois relacionam-se aos direitos autorais inerentes à composição e à produção fonográfica: catálogo e sincronização. Outros três são atividades de suporte especializadas: assuntos jurídicos, serviços comerciais e *data insights*. Contudo, oito estão relacionados a atividades de mídia e comunicação, evidenciando a importância que o setor passou a ter para o sucesso dos artistas a partir dos fatores tecnológicos e socioculturais promovidos pela digitalização (Vaccaro, & Cohn, 2004; Meier, 2011). São eles: comunicação de *marketing*, relações públicas, promoção, *artist branding/licenciamento*, *artist branding/projetos com marcas*, *merchandising* e serviços criativos e produção de vídeo como serviços de suporte (Sony Music, n.d.; IFPI, 2019c).

Quadro 8 – Do contrato 360° aos serviços do *label as service*

Áreas de atuação	Descrição das atividades
Artístico & Repertório (A&R)	Tradicional porta de entrada dos artistas para o <i>cast</i> da gravadora, responsável pelo direcionamento e suporte criativos, assim como pelo time responsável pela produção fonográfica. Baseada em contratos de exclusividade, <u>não se aplica ao <i>label as service</i></u> .
Catálogo	Maximização do ciclo de vida de composições e fonogramas. Análise de novas oportunidades e produtos. Licenciamento integral do catálogo.
Sincronização	Negociar contratos com as indústrias do entretenimento e mídia – como, por exemplo, produções cinematográficas e televisivas, <i>games</i> , <i>softwares</i> , aplicativos e publicidade –, para o licenciamento de composições, produções fonográficas e, eventualmente, da própria imagem do artista.
Negócios e assuntos jurídicos	Análise e pactuação de contratos envolvendo as diversas vertentes legais relacionadas à carreira artística dentro do <i>music business</i> .
Serviços comerciais	Realização, controle e monitoramento das ações de vendas físicas e digitais.
<i>Data insights</i>	Estabelecimento de métricas, em nível global, a partir do monitoramento de <i>streamings</i> e redes sociais, visando as tomadas de decisão futuras relativas ao desenvolvimento da carreira artística.
Comunicação de <i>Marketing</i>	Criação, implementação, coordenação e controle de campanhas de comunicação integrada, <i>online</i> e <i>off-line</i> , com ênfase em períodos de lançamentos de novos produtos.
Relações públicas	Captação de oportunidades de participação do artista em programas de rádio, televisão, redes sociais, programas digitais (p. ex., <i>podcasts</i>) e eventos que repercutam positivamente para sua imagem.
Promoção	Ampliar a penetração do artista e de suas músicas junto ao público consumidor em todos os mercados potenciais.
<i>Branding</i> - Licenciamento	Negociar contratos de uso da imagem do artista e de direitos derivados de seus produtos criativos (p. ex., letras de canções) em bens de consumo.
<i>Branding</i> - Projetos com marcas	Vincular os atributos positivos da imagem do artista e de determina empresa ou produto em campanhas de comunicação mercadológica ou institucional, visando estabelecer conexões positivas com os consumidores de ambos.
<i>Merchandising</i>	Produção de bens de consumo para serem vendidos aos fãs dos artistas, em <i>shows</i> , lojas físicas e <i>e-commerce</i> .
Serviços criativos	Desenvolvimento da identidade visual do artista, <i>design</i> gráfico, digital e audiovisual, <i>design</i> de figurinos, direção de palco etc.
Produção de vídeo	Definição do conceito audiovisual e produção de <i>webclips</i> , vídeos de lançamento, transmissões em <i>live streaming</i> etc..

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), a partir de Sony Music (n.d.) e IFPI (2019c).

Os eventos vivenciados pela IF, considerados como os de maior intensidade quanto à ocorrência de inovações dentre os setores produtivos musicais, têm levado as organizações a monitorarem com mais acuidade as tendências de futuro. Fusões e aquisições ocorridas entre

gravadoras e editoras desde o século XX se consolidam e o fenômeno se estende às organizações do setor de música ao vivo visando à integração de estratégias que potencializem os resultados do crescente consumo de música. A participação proativa das organizações e das associações no sentido de estabelecerem políticas regulatórias que preservem os direitos patrimoniais e o respectivo fluxo de *royalties* em diversos níveis representa também mais um aspecto desse movimento. As inovações ocorridas no âmbito da IME e da IMV, o reconhecimento de novas fontes de receita viabilizadas a partir do *artist branding*, o reposicionamento dos *artist managers*, dos artistas e o surgimento de novos negócios são relatados a seguir.

3.2 A INDÚSTRIA MÚSICO-EDITORIAL (IME) (CON7)

A partir das explicações trazidas pelo texto introdutório deste capítulo, evidencia-se que, sem que uma composição musical esteja devidamente registrada em uma associação de gestão coletiva de direitos por um de seus detentores – compositores, editoras, gravadoras ou outra entidade a qual o compositor, como detentor do direito original da obra possa delegar, no todo ou em parte, seus direitos patrimoniais –, não há meios legais que possam garantir a remuneração dos direitos respectivos desses titulares após a exibição, reprodução, sincronização ou execução pública dessa obra. Ainda durante o século XX, essa relação de dependência da composição e dos direitos autorais tornou não só conveniente em termos estruturais, mas também estratégicos – em função da multiplicidade de ativos –, que gravadoras e editoras musicais fossem organizações coirmãs, muitas vezes de denominação comercial similar⁷², trazendo à IME as mesmas características de oligopólio observadas na IF. Inserem-se no mesmo contexto os artistas autoprodutores da década de 1990 que, muitos deles sendo também compositores⁷³, enfrentaram o desafio de encontrar organizações intermediárias – editoras ou gravadoras –, interessadas em representá-los (Tschmuck, 2009). Diante das dificuldades que se apresentaram, viram-se impelidos a assumir o papel de gestores de direitos

⁷² As grandes corporações controladoras das três gravadoras *majors* controlam, também, as três editoras *majors*: Universal Music Publishing, Sony Music Publishing e Warner/Chappell Music Publishing.

⁷³ Ruiz (2015) utiliza-se do termo “cantautor” para o artista que é compositor e intérprete.

e agentes comerciais de suas próprias obras e fonogramas sem, contudo, lograrem bons resultados financeiros em sua grande maioria (Burke, 1997).

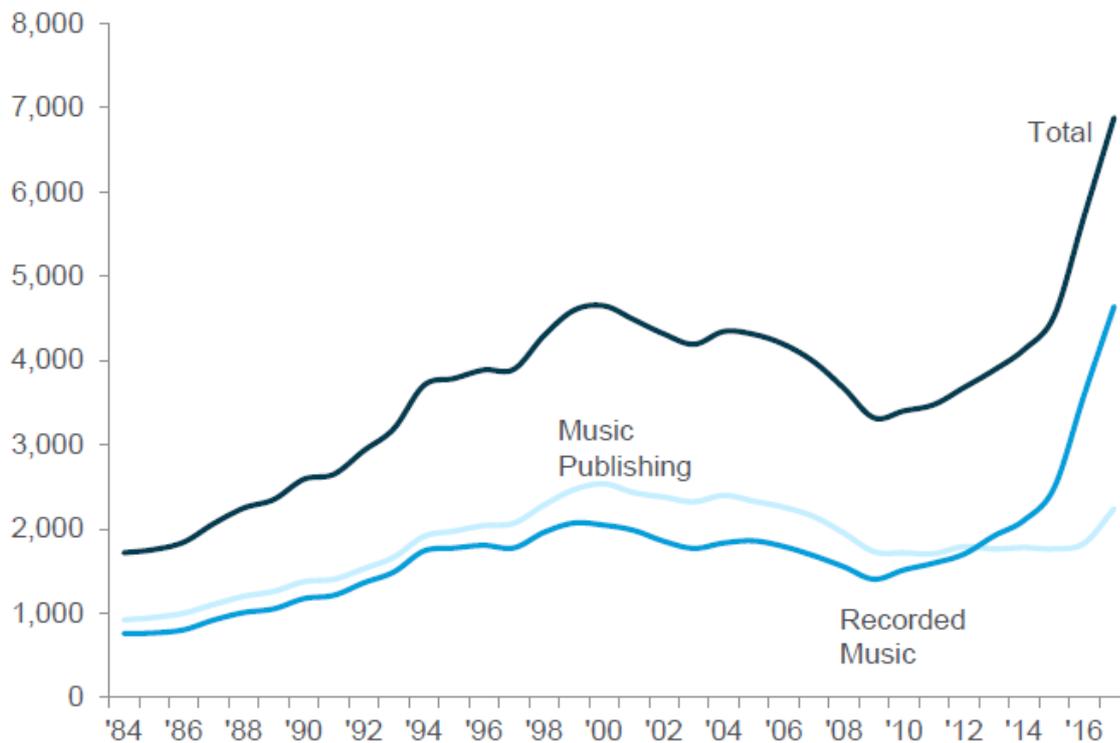
Com o avanço da digitalização sobre todos os setores produtivos musicais e a consequente exposição imediatamente global de quaisquer produtos autorais e fonográficos por meio da *Internet*, as associações de gestão coletiva de direitos e o registro de obras e fonogramas ganharam em importância. O suporte que essas organizações passaram a disponibilizar aos artistas independentes na obtenção dos códigos internacionais ISWC, relativo às composições, e ISRC, direcionado ao registro de fonogramas, impulsionaram indiretamente o surgimento de novos modelos de negócio. Com as crescentes formalizações patrimoniais independentes da criação musical e da produção fonográfica e a digitalização da distribuição, editoras interessaram-se em constituir negócios inovadores, *spin-offs* que lhes garantiam tanto uma maior proximidade com o elo criativo da cadeia de valor quanto lhes proporcionava a capacidade de atuarem na distribuição de produtos fonográficos e na gestão de direitos de sincronização e execução pública (Tschmuck, 2009; Pitt, 2015).

As empresas Kobalt Music e TuneCore Music Publishing são exemplos de organizações que passaram a atuar de maneira inovadora por meio de novas unidades de negócio. A pioneira Kobalt Music, fundada em 2000, estabeleceu-se como editora digital cuja proposta de valor visava explorar todas as potenciais fontes de receita geradas pela composição musical (Thomson, 2013). Ampliou também suas atividades por meio da *spin-off* Awal, sua própria gravadora e distribuidora digital, já estruturada no modelo *label as service* (The Music Business Journal, 2011; Pitt, 2015). A TuneCore Music Publishing seguiu a estratégia ao implementar duas novas unidades de negócio: a TuneCore Distribuidora Digital, que se propõe a atuar como intermediária junto a lojas de *downloads*, plataformas de *streaming* e redes sociais em nível global; e a TuneCore Artist, estruturada em quatro frentes diferentes – gestão de *royalties*, *customer relationship management* (CRM), ou gestão de relacionamento com fãs e análise de dados de comunicação digital), licenciamento reverso (quando o artista-cliente deseja licenciar obras de terceiros) e *fintech*, oferecendo empréstimos a partir de projeções de faturamentos de *royalties* futuros (TuneCore, 2023).

O crescimento do consumo de música proporcionado pelas plataformas de *streaming* traz consigo, assim como ocorreu com a IF, o crescimento dos direitos de execução pública e, consequentemente, dos resultados econômicos da IME. A Figura 11 apresenta a atual curva ascensional do faturamento dos *royalties* de ambos os setores no mercado estadunidense. No ano de 2017, a IF arrecadou um total de 4,9 bilhões de dólares em direitos, enquanto a IME chegou a 2,4 bilhões de dólares. Contudo, apesar de ascensional, o crescimento da arrecadação

da IME é tímido se comparado ao da IF no mesmo período. Essa diferença entre setores é criticada pelas organizações da IME dos Estados Unidos quando comparada às dos outros principais mercados de música do mundo (Bazinet et al., 2018)⁷⁴, o que inclusive justifica o interesse das editoras desse país no desenvolvimento de unidades de negócio para atuarem em atividades *core* da IF.

Figura 11 – Curva de faturamento do mercado música-editorial estadunidense (US\$ milhões)



Fonte : Bazinet et al. (2018, p. 22).

Ao observar-se mais detalhadamente para a composição desses direitos entre reprodução, execução pública e sincronização, observa-se na Tabela 2, contudo que há:

- a) uma arrecadação maior de *royalties*, em números absolutos, dos direitos de reprodução da IME (570 milhões de dólares) em relação aos da IF (370 milhões de dólares);

⁷⁴ O Congresso dos Estados Unidos aprovou, em 2018 – portanto, no ano seguinte ao dos dados aqui referenciados –, o *Music Modernization Act*. Dentre seus objetivos está o aumento da arrecadação dos titulares de direitos autorais da IME.

- b) os direitos de reprodução detêm, em termos relativos e absolutos, representatividade expressiva na arrecadação da IME (23,8% e 570 milhões de dólares, respectivamente), enquanto os direitos de execução pública são mais relevantes para a IF (85,7% e 4,2 bilhões de dólares, respectivamente). Essa conjunção reitera a importância estratégica de gravadoras e editoras comporem o mesmo grupo empresarial, ou ainda de organizações de um ou outro setor se interessarem pelo desenvolvimento de negócios no setor complementar;
- c) os direitos de sincronização são, de acordo com os padrões da legislação estadunidense, distribuídos igualmente, em termos de valores absolutos, entre os titulares da IF e da IME.

Tabela 2 – Arrecadação das IF e IME no ano de 2017 (US milhão)

Direitos patrimoniais	IF		IME	
	US\$ milhão	Percentual	US\$ milhão	Percentual
Direitos de reprodução	370	7,6%	570	23,8%
Direitos de execução pública	4.200	85,7%	1.500	62,5%
Direitos de sincronização	330	6,7%	330	13,8%
Totais	4.900	100,0%	2.400	100,0%

Fonte: Elaborada pelo autor (2023), a partir de Bazinet et al. (2018).

Em complemento a essas informações, Miller (2022) ressalta que as receitas da IME dos Estados Unidos cresceram, em média, 15,1% ao ano desde 2015 –em que a IF também voltou a apresentar tendência de crescimento a partir da consolidação das plataformas de *streaming* (IFPI, 2023) –, chegando a 4,07 bilhões de dólares em 2020. Dando sequência à análise, Miller conclui que, nesse mesmo ano, 47,7% do faturamento global do setor músico-editorial foi proveniente do *streaming*, e que as plataformas geraram um impacto econômico positivo de 49,4% para o valor das transações dos catálogos de música (Ingham, 2021; Miller, 2022). Observa-se, no ambiente corporativo, que os catálogos de música⁷⁵ tornaram-se objetos

⁷⁵ Conjunto de composições musicais pertencentes a determinadas editoras ou autores, ou ainda de fonogramas pertencentes a gravadoras ou artistas, que tenham sido lançados cumulativamente ao longo do tempo e que detenham potencial de exploração comercial com base nos direitos autorais, ou seja, que ainda não seja de domínio público.

de grande interesse não apenas de editoras e gravadoras, mas também de investidores individuais e fundos de investimentos (The Economist, 2020), reforçando análises anteriores (Miller, 2019), as quais sinalizavam que, com a efetivação da transformação digital, o interesse pelo *locus* criativo tenderia a transcender a exclusividade das organizações dos setores produtivos musicais.

Com o ganho de novas oportunidades, mas também de novas complexidades no *music business*, os setores dependentes dos direitos autorais como a IF e IME passam a demandar o desenvolvimento e implementação de novas capacidades. A International Confederation of Music Publishers (ICMP) é a entidade associativa de nível mundial do setor músico-editorial que congrega mais de dez mil *music publishers* (ICMP, 2019). Outra organização global representativa do setor é a CISAC, fundada em 1926, da qual são membros duzentas e trinta e duas associações de gestão coletiva de direitos, integralizando mais de quatro milhões de autores e compositores de todos os repertórios artísticos: musical, audiovisual, artes dramáticas, literatura e artes visuais (CISAC, 2020b). A ICMP e a CISAC têm exercido importante papel na mitigação de pontos críticos da arrecadação como o *value gap* (Kretschmer, 2005; Mulholland, 2019; The Music Network, 2019) e o *buy out* (CISAC, 2021), além da consecução de acordos comerciais baseados no complexo fluxo global de *royalties*, advindo das diversas fontes de receitas que se desmembram dos direitos autorais e de suas interfaces com o entretenimento musical e o *artist branding* (Thomson, 2013), apoiando reformas nas legislações voltadas à propriedade intelectual, como a ocorrida na União Europeia, em 2019 (The Music Network, 2019). Reforçando o conceito de que IF e IME realizam ações sinérgicas e integradas, CISAC, IFPI e WIN aportaram recentemente grandes investimentos no desenvolvimento de inovações tecnológicas, das quais resultaram novos sistemas de arrecadação e de distribuição de direitos de execução pública. As associações relacionadas à IF (IFPI e WIN) lançaram, em outubro de 2020, o *Repertoire Data Exchange Service* (RDx), sistema que gerencia globalmente o fluxo de *royalties* de execução pública (*performance rights*) entre gravadoras, agências de licenciamento de música⁷⁶ e usuários licenciados para execução pública (por exemplo,

⁷⁶ As denominadas *music licensing companies* são agências responsáveis pelo licenciamento de composições e fonogramas. Em sua maioria, são novos negócios surgidos a partir da digitalização, como, por exemplo, agências de *music branding* (IFPI, 2020).

emissoras de rádio e televisão, estabelecimentos comerciais etc.) (IFPI, 2020). Já a CISAC, no mês de julho do mesmo ano, punha em operação um *upgrade* do sistema de emissão do ISWC. Nessa nova versão, a geração do ISWC deixou de ser responsabilidade das associações locais de gestão coletiva de direitos e passou ser centralizada pela CISAC (CISAC, 2020a). A iniciativa, desenvolvida ao longo de dois anos, tornou-se imprescindível tendo em vista o significativo aumento de geração de registros proporcionado pela consolidação da música *online*: entre os anos de 2005 e 2020, cinquenta milhões de novas composições foram cadastradas por meio do ISWC em todo o mundo. Além disso, apenas em 2020, cerca de vinte e dois milhões de fonogramas foram adicionados à plataforma de *streaming* Spotify (UBC, 2020). De fato, ambos os sistemas visam mitigar equívocos tanto nos processos de identificação de composições, baseada no ISWC, e fonogramas, baseada no ISRC, quanto nos fluxos globais de *royalties* ao longo da cadeia de valor.

Apesar da relação de menor dependência para com os direitos autorais, os impactos da digitalização nas IF e IME ressoaram também sobre a criação de valor nas organizações e atividades da IMV, conforme será apresentado a seguir.

3.3 A INDÚSTRIA DA MÚSICA AO VIVO (IMV) (CON8)⁷⁷

Concertos, *shows* e festivais são pontos presenciais de conexão entre público e artistas, que trazem expectativas mútuas sobre reconhecimento, experiência e criação de valor social e econômico. As recentes inovações tecnológicas e sociais relacionadas às redes sociais e à música *online* representaram não apenas a reestruturação das IF e IME, mas impactaram diretamente a IMV a partir de demandas advindas de ambos os extremos da cadeia de valor e inviabilizando, por conseguinte, o desenvolvimento de estudos do setor a partir da seminal Teoria dos *superstars*⁷⁸. Ademais, da mesma forma que a digitalização dos processos de comunicação aproximou fãs e artistas e trouxe o crescimento das comunidades e do consumo

⁷⁷ Considerando-se o período abordado pelo escopo do presente estudo, a seção relacionada à IMV trará contribuições da Literatura, em especial da pesquisa documental, até o ano de 2019, excepcionalmente. Essa precaução foi adotada visando evitar trazer ao contexto desta análise as discussões acadêmicas e técnicas relacionadas à pandemia covid-19.

⁷⁸ Para um maior aprofundamento, ver: Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *American Economic Review*, 71(5), 845-858.

musicais (Flath, 2015; Hiller, 2016), trouxe, antes disso, como já evidenciado, desafios econômicos. Há três enfoques científicos distintos sobre os acontecimentos de ordem econômica relacionados à IMV que representam análises e fenômenos ocorridos em diferentes momentos do período de tempo aqui analisado. O primeiro considera, de maneira ampla para todo o período, que o acesso à música gravada proporcionado pelas plataformas P2P, lojas de *downloads* e, finalmente, plataformas de *streaming*, dado o seu custo reduzido para os consumidores, permitira aos aficionados de música direcionar maior volume de recursos para a aquisição de ingressos, oferecendo as condições necessárias para o crescimento do setor em termos de alcance das turnês, tipologia e número de eventos (Curien, & Moreau, 2009; Nguyen et al., 2014; Fer, & Baarsma, 2016).

O segundo baseia-se no denominado “Efeito (David) Bowie” (Krueger, 2005). De acordo com o *popstar*, a queda nas receitas provenientes da IF no início dos anos 2000 resultou num desequilíbrio de caixa para os artistas, o que precisaria ser compensado com o aumento dos seus cachês para apresentações ao vivo. Mais que isso, a música gravada, naquele momento, assumira apenas um papel promocional para eles. Observou-se, de fato, um crescimento vultoso no valor dos ingressos entre 1996 e 2005, na era anterior às plataformas de *streaming* e aos *smartphones*, quando o faturamento da IF e as receitas dos artistas advindas da produção fonográfica sofreram queda abrupta (Holt, 2010). A opinião do artista foi corroborada por alguns pesquisadores que, dentre outras análises, evidenciaram o aumento médio de 82% dos preços dos ingressos para *shows* de *rock'n roll* (Krueger, 2005; Connolly, & Krueger, 2006; Montoro-Pons, & Cuadrado-Garcia, 2011). Como fatores principais para a ocorrência desses aumentos, sobressaíram-se a pressão dos artistas e seus agentes por maiores cachês e exigências extraordinárias, antecipações nos recebimentos e participações nos resultados dos eventos junto aos promotores da IMV, principalmente dos *superstars* (Black, Fox, & Kochanowski, 2007; Holt, 2010; Nguyen et al., 2014). Considerados abusivos pelos consumidores em comparação ao aumento de ingressos de outras atividades culturais e de entretenimento, como cinema, teatro e eventos esportivos e, levando-se em conta a recessão econômica mundial que vigia à época, a queda na venda do número de ingressos foi notada já em 2001 (Connolly, & Krueger, 2006). A solução adotada pelos promotores naquele momento foi, contudo, a de manter a elevação dos preços dos ingressos e reduzir suas margens em termos relativos. Um dos resultados evidenciados pelo uso dessa estratégia foi um aumento de 140% nas receitas brutas dos eventos de música ao vivo entre 2001 e 2005 (Connolly, & Krueger, 2006; Black et al., 2007; Nguyen et al., 2014). Diante de um crescente movimento de insatisfação por parte dos consumidores, artistas e promotores acordaram, em 2009, a baixar os preços dos ingressos e, mesmo com essa

medida, as metas de faturamento para aquele ano se mantiveram dentro das metas. Contudo, superdimensionaram a elevação do preço dos ingressos em 2010 e tiveram uma queda inesperada de número de ingressos e de faturamento (Fer, & Baarsma, 2016).

O terceiro e último enfoque de análise trazido pelos pesquisadores considera, por sua vez, o conjunto de variáveis advindas tanto da IMV quanto da IF e defende que o crescimento do setor de música ao vivo tem se apresentado tanto como uma auto propagação coevolutiva do consumo da música *online* a partir de 2004 (Naveed et al., 2017), corroborando tanto a hipótese de complementariedade econômica entre os setores (Black et al., 2007; Curien, & Moreau, 2009; Holt, 2010; Nguyen et al., 2014; Fer, & Baarsma, 2016; Hiller, 2016), quanto como uma evolução dinâmica da cultura musical (Winter, 2012; Flath, 2015), o que tem possibilitado o oferecimento de novas experiências por parte do tripé organizacional que o operacionaliza: festivais, espaços para espetáculos (arenas e anfiteatros) e promotoras de espetáculos de música ao vivo⁷⁹. No ambiente de negócios, observam-se dois tipos de iniciativas proprietárias que evidenciam a aproximação das gravadoras da IMV: o desenvolvimento de iniciativas consorciadas com promotoras de *shows* e de ações *online* de *artist branding* vinculadas a apresentações ao vivo. Citam-se, por exemplo: palcos patrocinados por gravadoras em grandes festivais de música para a realização de *shows* de seus artistas com exclusividade; e *shows* incrementados por experiências imersivas que mesclam produções *online* e *off-line* e que resultam no consumo de outros produtos vinculados a eles (Sony, n.d.; Vaccaro, & Cohn, 2004; Arewa, 2010; Aiex, 2019). Também em função da consolidação do *streaming*, plataformas e redes sociais passaram a ter papel relevante como indicadores para a contratação de artistas. Em termos econômicos, as promotoras passaram a preferir a contratação de *superstars* no primeiro ano de lançamento de seus álbuns, enquanto artistas emergentes passam a ser melhor considerados para a programação dos festivais, abertura de *shows* principais e apresentações de menor porte a partir do segundo ano de seus lançamentos (Hiller, 2016).

⁷⁹ O conjunto de empresas promotoras de espetáculos de música ao vivo abarca organizações cujo foco pode estar na realização de concertos de música clássica, *shows* de música popular e turnês de artistas e de grupos musicais. Podem se dedicar a uma dessas áreas de atuação ou a todas elas, indistintamente, dependendo de seus recursos e objetivos mercadológicos.

De outra parte, o aumento do número de festivais é um fenômeno mundial. O Music Festival Wizard (2020) classifica esses eventos de acordo com seus portes: os pequenos, para até dez mil pessoas; os médios, entre onze mil e vinte e cinco mil pessoas; os grandes, entre vinte e seis mil e cinquenta mil pessoas; e, os megafestivais, acima de cinquenta mil pessoas. Dos novecentos e dois festivais cadastrados naquele *website* na data de acesso e com previsão para ocorrer em 2020, mais de 80% deles são de pequeno e médio portes, voltados a aficionados de gêneros musicais específicos⁸⁰. Os grandes e megafestivais, por sua vez, transcendem a própria programação musical com a oferta de atrações e experiências ao público que, cada vez mais, demonstra interesse em participar deles, a despeito dos preços vultosos dos ingressos (Holt, 2010; Flath, 2015). Potencializam-se, de certa forma como paradoxo frente à digitalização das relações humanas, atraindo o interesse do consumidor pela aquisição antecipada de ingressos e de bens relacionados ao *artist branding*, como itens de *merchandising* e produtos licenciados, levando o fenômeno digital do *music fandom* à sua manifestação no mundo físico por atitudes dos consumidores, à exemplo do *dress-code*, que ampliam a conexão, a sensação de pertencimento e a criação de valor social (Flath, 2015; Hiller, 2016; Baym, 2018). Trata-se, de fato, da primeira inovação, ainda que incremental, no modelo de negócio na IMV, possibilitando aos festivais constituírem-se em marcas de alto valor agregado, definirem seu posicionamento competitivo e estabelecerem canais de relacionamento com o consumidor ao longo de todo o ano – e não só em datas próximas ou durante sua realização (Holt, 2010). Em contrapartida, a tendência tem se tornado sistêmica e, por isso, inspirado festivais de menor porte a adotarem o modelo, conduzindo a uma padronização no consumo da música ao vivo que pode ameaçar, no médio prazo, a continuidade dos pequenos festivais, dado que produzem o aumento de custos e decorrem ainda mais no aumento do preço dos ingressos.

Os principais megafestivais do mundo estão localizados nas Américas e na Europa (Gajanan, 2019)⁸¹. Avaliados em função do número de ingressos vendidos, os maiores festivais

⁸⁰ A inclusão de dados de 2020 deu-se em um momento em que os efeitos da pandemia Covid-19 ainda não se faziam claros para a IMV. A Organização Mundial de Saúde declarou o problema sanitário como pandemia em 11 de março de 2020 (ver <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19/>), enquanto os dados do Music Festival Wizard foram extraídos no dia 14 de março do mesmo ano. Portanto, optou-se por manter as informações coletadas dado que ainda não havia sinalização para o cancelamento dos eventos listados no *website*.

⁸¹ Apesar da informação ser verdadeira quando se trata de festivais com ingressos pagos, ao ampliarmos as buscas para festivais gratuitos, os dois maiores do mundo são o Mawazine (Rabat, Marrocos), com cerca de 2,75 milhões

produzidos em 2019 foram: Coachella (Indio, Califórnia, Estados Unidos) e Pol'and'Rock Festival (Kostrzyn nad Odrą, Polónia), ambos com cerca de setecentos e cinquenta mil ingressos; Summerfest (Milwaukee, Wisconsin, Estados Unidos), com cerca de setecentos e dezoito mil ingressos; Rock in Rio (Rio de Janeiro, Brasil), com cerca de setecentos mil ingressos; Sziget Festival (Budapeste, Hungria), com cerca de quinhentos e trinta mil ingressos; e Glastonbury (Pilton, Somerset, Reino Unido), com cerca de duzentos e três mil ingressos (Statista, n.d.). Independentemente do porte, os festivais demandam equipes dedicadas ao longo de todo o ano e grandes áreas para montagem, realização e desmontagem das estruturas necessárias que, em geral, são locadas por períodos mais extensos do que a média necessária para eventos de outras tipologias. A grande maioria é planejada e executada a partir da infraestrutura; são raros os que ocorrem em espaços previamente estruturados e equipados, como os anfiteatros, cujo modelo de geração de receita sugere uma maior rotatividade de eventos de curta duração sendo, portanto, mais utilizados em *shows* e concertos e estes, por sua vez, inseridos no calendário de uma turnê.

No caso de arenas e anfiteatros, a excelência em serviços tem estado vinculada à melhoria contínua de seus equipamentos e instalações. Os recursos que esses espaços disponibilizam às organizadoras de eventos permitem às promotoras de espetáculos de música ao vivo planejar apresentações pontuais que complementam as turnês artísticas entre o calendário de festivais. Promotoras e artistas com atuação na IMV planejam turnês com antecedência de um a três anos (Gajanan, 2019), sendo que a complexidade nos processos de tomada de decisão varia de acordo com: o *status* profissional do artista, seu *networking* e a capacidade de negociação de seus *booking agents*; de seu país de origem e dos locais onde pretende se apresentar; do interesse de promotores, produtores e da mídia locais para que *shows* entre turnês se viabilizem; e, do encadeamento entre as datas dos festivais e as próprias agendas dos espaços de eventos. Para promotores e artistas, a maior especialização dos profissionais envolvidos na produção e a qualidade dos recursos disponibilizados representam pontos importantes para a decisão do local onde será realizada a apresentação. Em relação ao público, o atendimento às expectativas quanto às instalações fixas e aos serviços complementares –

de frequentadores (Owen-Jones, 2019), e o Donauinsselfest (Viena, Áustria), com cerca de 2,5 milhões de frequentadores (Donauinsselfest, n.d.).

sistema de venda de ingressos, *valet*, segurança, chapelaria/guarda-volumes, *catering* e limpeza, dentre outros –, é fundamental para a decisão final de aquisição de ingressos para determinado espetáculo. Como complementadores das atividades da IMV, as organizações proprietárias de arenas e anfiteatros, à medida que tornam seus espaços cada vez mais especializados para atender às demandas de promotores e da audiência, também realizam pressões sobre a estrutura de custo das produções de espetáculos e, conseqüentemente, sobre os preços dos ingressos (Black et al., 2007; Holt, 2010).

As promotoras de espetáculos de música ao vivo são organizações que avaliam tendências de consumo, negociam com artistas representativos dos gêneros musicais inseridos nessas tendências, selecionam as melhores opções de festivais proprietários e espaços em que tais apresentações podem ocorrer e assumem os investimentos necessários para viabilizá-las, tradicionalmente apoiadas por empresas patrocinadoras. É comum que promotoras também tenham vínculos de exclusividade com gêneros musicais, mas, territorialmente, podem atuar em diversos países vizinhos ao de sua sede, de preferência em localidades cujos espaços para eventos viabilizem as operações relacionadas à audiência. Promotoras também negociam e alocam diversas apresentações de um mesmo grupo musical ou artista, diminuindo custos, minimizando riscos e otimizando o calendário com o maior número possível de espetáculos, objetivando ampliar seus resultados financeiros (Hiller, 2016).

A análise do controle de mercado na IMV aponta para a intensificação da concentração durante o período 1990-2020, além de conectá-lo a empresas do setor de mídia e entretenimento, assim como verificado anteriormente para as IF e IME. Essa característica é considerada como uma das principais causas para o aumento do preço dos ingressos durante a transformação digital (Connolly, & Krueger, 2006; Black et al., 2007; Holt, 2010). Após a consolidação da música *online*, um *player* se destaca amplamente sobre os demais: a Live Nation Concerts (LNC), *spin-off* de grande porte fundada em 2005 pelo grupo de comunicações Clear Channel (que já operava regularmente no setor de entretenimento ao vivo pela aquisição da SFX Entertainment no ano 2000). A LNC é, indubitavelmente, a maior promotora de espetáculos musicais do mundo contemporâneo, cujo diferencial competitivo reside em ter elevado as relações entre promotoras, artistas e fãs a dimensões experienciais (Black et al., 2007; Holt, 2010; Flath, 2015). Ainda mais, em 2010, objetivando controlar outras atividades na cadeia de valor, ocorreu a fusão da LNC com a operadora de ingressos Ticketmaster (Holt, 2010; Montoro-Pons, & Cuadrado-Garcia, 2011). A *holding* Live Nation Entertainment (LNE) é atualmente proprietária de três negócios no setor de espetáculos – LNC, Ticketmaster e Live

Nation Media & Sponsorship –, cada qual respondendo por 81,6%, 13,4% e 5,1% de seu faturamento global, respectivamente (LNE, 2020a).

O Quadro 9 apresenta o *ranking* global das promotoras relativo ao ano de 2017 (Bazinet et al., 2018), em que é possível observar que, em comparação aos 52,5 milhões de ingressos vendidos pela LNC, a soma do total dos ingressos das promotoras posicionadas do segundo ao décimo quinto lugar é 39,6 milhões de ingressos, ou 75,4% do total de ingressos da LNC. Contudo, ao considerarmos as vendas de ingressos realizadas pelas subsidiárias da LNC que operam em diversos continentes, chega-se a um total de 86 milhões de ingressos transacionados em produções de *shows*, concertos e festivais naquele mesmo ano (LNE, 2018a). Em 2019, operando em mais de setecentos espaços para eventos – sendo mais de duzentas arenas e anfiteatros proprietários, distribuídos em quarenta e dois países –, a megaprodutora realizou mais de quarenta mil *shows* e cem festivais, organizou turnês que movimentaram mais de quatro mil profissionais *on stage*, como técnicos, produtores, músicos acompanhantes e artistas, e vendeu cerca de 98 milhões de ingressos, um aumento de 14% em relação a 2017 e 5%, a 2018. Suas receitas cresceram 7% em 2019 comparativamente ao ano anterior, chegando a 11,5 bilhões de dólares (Statista, n.d.; LNE, 2020a).

Quadro 9 – Ranking global das promotoras no ano de 2017

Ranking 2017	Promotora	Ingressos (milhões)
1	Live Nation Concerts	52,5
2	AEG	14,4
3	OCESA/CIE (México)	4,0
4	Feld Entertainment	3,2
5	SJM (Reino Unido)	2,4
6	Signia Live (México)	2,3
7	Time for Fun (América do Sul)	1,8
8	MCD (Irlanda)	1,6
9	FKP Scorpio (Alemanha)	1,6
10	MSG Live	1,5
11	Another Planet	1,5
12	Caesars	1,4
13	Evenko (Canadá)	1,3
14	Premier Productions	1,3
15	Move Concerts (América do Sul)	1,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), a partir de Bazinet et al. (2018).

Em contrapartida à concentração exercida pelas principais promotoras da IMV, nota-se a existência de ao menos outros dois estratos mercadológicos, extremamente fragmentados, contudo, com micro, pequenos, médios e até grandes eventos (ainda classificados pela quantidade de ingressos vendidos), abarcando uma ampla diversidade de gêneros e subgêneros musicais, realizados por uma grande gama de promotores, em espaços os mais diversificados e com preço médio de ingressos relativamente estável (Holt, 2010; Montoro-Pons, & Cuadrado-Garcia, 2011; Music Festival Wizard, 2020). É nesse rico ambiente criativo que se encontra a maior porção de carreiras artísticas e onde se procura resolver, dos pontos de vista estratégico e econômico, os maiores desafios da classe artística.

3.4 CARREIRA ARTÍSTICA: GESTÃO E DESENVOLVIMENTO (CON9)

Evidencia-se que a presença dos artistas no mercado musical tem deixado de ser de estrita dependência do seu talento musical para ser complementada – e por vezes suplantada –, por sua capacidade de comunicador influente. Trata-se de um novo indicador trazido pelo contexto sociocultural das mídias digitais, capaz de sinalizar o potencial de crescimento e consolidação de sua marca. Os artistas também vêm sendo considerados como profissionais de negócios, independentes, aptos a investir recursos no desenvolvimento de suas próprias carreiras. Nesse contexto, este novo construto apresenta duas dimensões que se distinguiram na Literatura: a gestão da carreira artística, ou *artist management*; e o desenvolvimento de carreira, em que, além do fenômeno da autoprodução, tem requerido dos artistas a realização do trabalho de relacionamento com seu público (ou *relational labor*) e, por extensão, a adotarem uma postura empreendedora, correndo riscos nas relações comerciais e em busca de resultados econômicos provenientes de seus trabalhos criativos.

3.4.1 Gestão estratégica da carreira artística

Anteriormente à digitalização, o papel dos *artist managers*⁸² era predominantemente o de fazer cumprir a agenda estabelecida pelas gravadoras. Naquele momento, toda a atividade estratégica para o desenvolvimento da carreira artística estava vinculada a elas, uma vez que, como produtoras fonográficas, eram plenamente responsáveis pelos investimentos e conduziam os desígnios da carreira artística objetivando preservar ao máximo seus interesses comerciais. Por essa razão, a denominação comumente utilizada para aqueles profissionais era a de *personal managers* (ou gerentes pessoais, em tradução livre). Com a digitalização, contudo, há uma mudança de cenário em que os artistas para não mais a depender das gravadoras para produzir, distribuir e divulgar seus fonogramas. Todavia, o *artist management* apresenta-se como um *gap* e o antigo *personal manager* passa a acumular responsabilidades operacionais, financeiras e de *marketing* relacionadas às carreiras artísticas e a ter de adquirir novas habilidades e competências visando direcionar sua criatividade e iniciativas ao desenvolvimento de negócios, intermediando as tensões sempre existentes nas relações entre valores culturais e valores econômicos (Wilson, & Stokes, 2005; Morrow, 2009; Lizé, 2016). Independentes ou vinculados a escritórios de gestão de carreiras artísticas, têm atuado como aglutinadores estratégicos na cadeia de valor. Como explicitado em estudo específico acerca do tema, *artist managers*

São responsáveis por gerenciar os relacionamentos dos artistas com os negócios das áreas músico-editorial e de produção fonográfica, bem como contratar, demandar e monitorar os serviços de venda de *shows* e turnês, de distribuição física e digital de música gravada e de assessoria de comunicação junto à imprensa e às redes sociais. É o responsável pelo *artist branding* e pelo desenvolvimento de projetos de captação de recursos. Convencionou-se chamar essa atividade de gestão de carreira ou *artist management*, que tem requerido sólidos conhecimentos de planejamento e gestão estratégica de seus profissionais (Sabetta-Morales, & Marques, 2020b, p. 2).

⁸² No Brasil, *artist managers* são denominados, genericamente, de empresários. Essa terminologia parece equivocada à medida em que o *artist management* estratégico difere-se do *business management* investidor, onde melhor se enquadraria o papel de empresário. Contudo, ambas são atividades complementares e podem ser acumuladas pelo mesmo profissional ou organização, a depender do modelo comercial que se constituir com o artista. De outra parte, há ainda o *booking agent*, com atribuições exclusivamente comerciais na IMV, responsável pela negociação de *shows* e concertos dos artistas junto aos promotores de espetáculos e festivais.

Outrossim, é comum que a expectativa de muitos artistas quanto à atuação desses profissionais esteja relacionada simplesmente ao aumento do número de *shows* e à realização de atividades mais operacionais (Carvalho, Figueiredo, & Dubeaux, 2019), ao invés do estabelecimento, implantação, coordenação e controle de planos estratégicos. Ressalte-se que o aumento da frequência das apresentações ao vivo – dependente de uma série de fatores como talento artístico, gênero musical, base de fãs, *performance* digital, disponibilidade de recursos, *network*, escolha e interesse de agentes intermediários, potencial de internacionalização, dentre outros –, deve estar entre os objetivos centrais da atividade do *artist manager*, mas não se restringir a ele.

Apesar de o *artist management* estar se tornando atividade intermediária cada vez mais proeminente para a cadeia de valor, é provável que haja carência de escritórios e profissionais, tanto em quantidade quanto em termos de qualificação e experiência, para atender ao grande volume de compositores e de intérpretes do atual mercado digitalizado. De outra parte, isso permite que os *artist managers* em atividade detenham o poder de decisão, tanto estético quanto econômico, sobre quais artistas intencionam trabalhar (Lizé, 2016; Saintilan, 2016). Apesar de parecer contraditório que a decisão também se dê sobre valores estéticos, é importante salientar que, em primeiro lugar, o modelo de remuneração dos responsáveis pela gestão de carreira é tradicionalmente configurado a partir do estabelecimento de certo percentual sobre o total das receitas dos artistas⁸³. O desenvolvimento de carreiras artísticas demanda, principalmente nos estágios iniciais, grandes esforços para que sejam efetivamente posicionadas no ambiente mercadológico. Isso faz com que o custo de oportunidade seja alto ou, em outras palavras, que os ganhos iniciais tanto para artistas quanto para *artist managers* sejam baixos e, caso o trabalho evolua satisfatoriamente, traga a perspectiva de resultados financeiros apenas no longo prazo. Em segundo lugar, as organizações intermediárias e fãs com os quais o artista e seus gestores terão que se relacionar durante a maior parte do desenvolvimento da carreira, se não durante toda ela, são relacionadas a nichos específicos, em que aqueles valores são identitários. Nas

⁸³ Por observação do autor, o percentual cobrado por um escritório de gestão de carreiras artísticas nos mercados mais consolidados varia, tradicionalmente, entre 15% e 25% das receitas brutas dos artistas em início de carreira e dos emergentes. As condições de contratação mudam drasticamente caso o artista atinja o estrelato.

IMs, há uma série de atividades intermediárias e de suporte que necessitam ser orquestradas para gerar valor econômico até que os produtos da atividade artística cheguem até os fãs (Lizé, 2016; Sabetta-Morales, & Marques, 2020b; Ali, Karlsson, & Skálén, 2021). Do ponto de vista de desempenho econômico, portanto, torna-se temeroso relacionar-se por períodos extensos com produções criativas cujos valores socioculturais não sejam pessoal e profissionalmente relevantes para o próprio *artist manager*.

O dilema para a sustentabilidade econômica das relações de negócios com resultados de longo prazo, contudo, acirra a disputa pela descoberta de novos artistas, levando diversas organizações das IMs a disporem de recursos para também realizarem atividades de gestão de carreiras e almejem participações 360°, ou seja, sobre todas as modalidades de fontes de receitas advindas da atividade artística (DiCola, 2013; Thomson, 2013). Há, conforme referenciado anteriormente: os serviços prestados pelas gravadoras (Frost, 2007; Styvén, 2007; Dubini, & Provera, 2008; Curien, & Moreau, 2009; Arewa, 2010; Meier, 2011; Bernardo, & Martins, 2014; Nguyen et al., 2014; Saintilan, 2016; IFPI, 2019c); as editoras musicais de vanguarda, como a TuneCore (The Music Business Journal, 2011; Pitt, 2015; TuneCore, 2023); as participações societárias das promotoras de espetáculos de música em escritórios de gestão de carreiras artísticas, caso da ANM (Rolling Stone, 2008a; Rolling Stone, 2008b; Holt, 2010; Montoro-Pons, & Cuadrado-Garcia, 2011; Waddell, 2019); e, artistas que adotam atitude empreendedora para se autogerirem (Burke, 1997; Pfahl, 2001; McLeod, 2005; Engelmann, Grünwald, & Heinrich, 2012; Hracs, 2012; Perice, 2012; Scott, 2012; Hughes et al., 2016; Tschmuck, 2016; Sabetta-Morales, & Marques, 2020a)⁸⁴. Além destas, têm se constituído outras duas formas de relacionamento comercial entre artistas e escritórios de gestão de carreiras artísticas, derivadas da relação tradicional baseada em percentuais de receita: o de sociedade e o de *artist manager* investidor (Carvalho, Figueiredo, & Dubeaux, 2019; Sabetta-Morales, & Marques, 2020b). A alta demanda gerada por uma mandatária gestão da carreira artística desde os primeiros estágios de seu desenvolvimento tem oportunizado a, pelo menos, cinco *stakeholders* disputarem a possibilidade de exercê-la e disputar os resultados econômicos

⁸⁴ O artista empreendedor será tratado especificamente na subseção 3.4.2.3.

advindos dela no longo prazo, com diferentes modelos de remuneração e relacionamento, conforme se observa no Quadro 10.

Quadro 10 – Potenciais intermediários na gestão de carreiras artísticas

Stakeholder	Principais formas de relacionamento comercial
Gravadora	<i>Label as service</i> ; contrato 360°
Editora	Contrato 360°
Promotora	Contrato 360°
<i>Artist manager</i>	Contrato 360°; sociedade; investimento de capital
Artista	Empreendedorismo (autogestão)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.4.2 Desenvolvimento da carreira artística: autoprodução, *relational labor* e empreendedorismo

Desde a década de 1980 a produção fonográfica vem dispensando equipamentos de alto custo de aquisição ou até mesmo a locação de grandes estúdios de gravação. Equipamentos mais acessíveis, evolução de *softwares* e desenvolvimento de interfaces tecnológicas entre instrumentos, equipamentos de amplificação e computadores levaram os músicos e seus *home studios* “de volta à garagem” (Kretschmer, 2005). A produção musical independente passou a circular pelos canais digitais com maior qualidade (McLeod, 2005; Bourreau, & Gensollen, 2006), permitindo que seus fonogramas passassem pelos crivos de editoras e gravadoras para a reprodução e distribuição de produtos físicos (Christianen, 1995; Ross, 2005). Com o avanço da música *online* e a permeabilidade das barreiras à entrada de novos intermediários para distribuição e acesso à música gravada, os artistas também deixaram de depender das gravadoras para alcançar seus fãs. O desenvolvimento de suas carreiras, então, diferentemente do período analógico – em que ser descobertos pelas gravadoras representava, para além do talento, o maior esforço necessário –, torna-se um processo composto de diversos estágios rumo ao almejado sucesso (Sabetta-Morales, & Marques, 2020a, 2020c). Agregavam-se à criatividade artística a aquisição de uma série de habilidades relacionadas, por exemplo, à tecnologia e produção digital da música e à legislação sobre propriedade intelectual (Hracs, 2012; Scott, 2012). Contudo, à medida em que manifestam a sua independência frente às organizações intermediárias, atraem ainda mais responsabilidades e são mais criticamente avaliados pelo mercado por novos indicadores. A desintermediação, possível em relação às gravadoras (Frost, 2007; Jeong, & Lee, 2010; Bernardo, & Martins, 2014; Hadida, & Paris,

2014), tornava-se uma falácia, pois outros intermediários passaram a se fazer necessários para que as carreiras vivenciem o potencial de exploração de todas as possíveis fontes de receita (DiCola, 2013; Thomson, 2013). Nesse cenário, alguns artistas ultrapassaram os estágios iniciais e buscaram optar por possíveis caminhos no desenvolvimento de suas carreiras. Com base nos achados desta revisão da Literatura, apresentam-se, a seguir, quatro tópicos relacionados à jornada do desenvolvimento da carreira artística durante a consolidação da transformação digital das IMs: artista autoprodutor, *relational labor*, artista empreendedor, e fontes de receita dos artistas e a relevância da música ao vivo.

3.4.2.1 Artista autoprodutor

Com o mercado repleto de artistas sem gravadoras, as distribuidoras digitais têm viabilizado o escoamento dessa produção independente para lojas de *downloads*, plataformas de *streaming* e redes sociais. De fato, as inovações na produção musical intensificaram o fenômeno dos artistas *underground*⁸⁵, nascido com o movimento *punk*, nos anos 1980 (Kretschmer, 2005; McLeod, 2005; Hughes et al., 2016). Presentes nos mais diversos gêneros e subgêneros musicais e bem caracterizados pelo seu modelo de produção e distribuição, estes artistas têm sido denominados de *DIY musicians* ou, como denomina Ruiz (2015), artistas autoprodutores. O termo “artista direto” tem sido utilizado como sinônimo: relativamente corrente no mercado, caracteriza os artistas que buscam viabilizar a distribuição de suas produções diretamente, sem a participação de editoras ou gravadoras (Morrow, 2009; Hrac, 2012; Scott, 2012). Mulligan e Jopling (2019, p. 6, tradução livre do autor) consideram que “desde encontrar um vocalista, passando pela masterização remota, até o financiamento, *marketing* e distribuição, os artistas agora têm as ferramentas à sua disposição para criar suas próprias gravadoras virtuais”⁸⁶. Contudo, os resultados econômicos revelam os grandes desafios de autossustentação que os artistas autoprodutores vivenciam nos estágios iniciais de

⁸⁵ Denominação que abarca diversos movimentos artístico-musicais normalmente relacionados a micro nichos de consumo, como *punk rock*, *hardcore* e *grunge*.

⁸⁶ Citação original na língua inglesa: “*From finding a vocalist, through remote mastering, to funding, marketing and distribution, artists now have the tools at their disposal to create their own virtual record labels*” (Mulligan, & Jopling, 2019, p. 6).

suas carreiras (Burke, 1997; Pfahl, 2001), fazendo com que muitos busquem outras fontes de receita, por vezes para além da música como conhecimento de ofício (DiCola, 2013; Thomson, 2013; Miller, 2019, Mulligan, & Jopling, 2019). Não se trata, portanto, apenas da disponibilidade de ferramentas, mas da habilidade em utilizá-las no contexto do *music business* para que o desenvolvimento das carreiras artísticas possa ocorrer. Reforça-se aqui, portanto, o dilema do custo de oportunidade da carreira artística em seus estágios iniciais para com o *artist management* e suas atividades estratégicas.

A democratização da produção e da distribuição da música *online* passaria a representar, para os artistas autoprodutores, a possibilidade de alcançarem milhares de fãs. No entanto, a imensa oferta de fonogramas na maioria das plataformas de *streaming* tem tornado desafiadora a entrada de novos artistas no mercado (Murphy, 2020), algo imprevisível antes da consolidação do *streaming*, porém de características negativas para a autossustentação de suas carreiras (Pfahl, 2001; McLeod, 2005). Sobre isso, Miller (2019) apresenta dados do consumo de música nas plataformas de *streaming* nos Estados Unidos: mesmo com o grande crescimento de usuários assinantes e patrocinados, 99% das receitas geradas por esse meio de acesso referem-se a 10% dos fonogramas disponíveis, o que significa alta concentração para um pequeno número de gravadoras, intérpretes e compositores. Por outro lado, segundo o próprio Miller (2019), a antiga relação 80%/20% dos tempos dos suportes físicos, que representava, respectivamente, a expectativa de faturamento entre os lançamentos de artistas de sucesso e os novos artistas, não é mais uma referência para as gravadoras, uma vez que o comportamento dos artistas se diferencia em função de seu estágio de carreira. Artistas em ascensão garantem mais diversidade promovendo o lançamento constante de *singles*, enquanto artistas consagrados mantêm uma rotina mais conservadora, de lançamentos de álbuns. A competição, portanto, se acirra entre artistas autoprodutores e artistas emergentes que, tendo se posicionado como autoprodutores um dia, conquistaram uma maior projeção no mercado e, eventualmente, contratos com gravadoras. Com todo suporte técnico e financeiro dessas organizações, os artistas emergentes acabam por tracionar ainda mais suas carreiras, sendo mais acessados nas redes sociais, mais consumidos nas plataformas e, por consequência, os que conquistam mais espaços na mídia tradicional, nas programações dos maiores festivais, os que realizam turnês mais consistentes e os que detêm, finalmente, maiores ganhos. Dentre os artistas independentes autoprodutores há uma reduzida parcela que consegue alçar-se aos níveis dos artistas de gravadoras. Em sua grande maioria, contudo, possuem recursos financeiros limitados, baixa força competitiva e pouca visão estratégica (Murphy, 2020), o que lhes dificulta um melhor posicionamento e os faz viver a ambivalência entre a desejada liberdade para a tomada de

decisão artístico-criativa e o risco de fracasso econômico de suas autoproduções (Wilson, & Stokes, 2005; Hracs, 2012; Scott, 2012). Apesar de todos os fatores aqui apresentados, a década de 2020 está sendo considerada como “a Era do Artista” (Mulligan, 2020a). A comunidade de artistas autoprodutores tem substancialmente ampliado sua participação no mercado fonográfico global, do qual deteve 4,1%, em 2019, um crescimento de 240%, desde 2015, ano do início da curva ascensional do faturamento da IF global (Mulligan, 2020b).

Realizar análises de *market share* entre artistas autoprodutores e gravadoras não se faz contraditório, dado que a digitalização da produção, distribuição e acesso os transporta para posicionamento estratégico idêntico ao daquelas organizações. Nesse âmbito, constatam-se três estratos mercadológicos a partir da transformação digital da IF: o primeiro formado pelas gravadoras *majors*; o segundo, pelas gravadoras e artistas (tanto emergentes quanto ex-artistas de gravadoras) independentes; e o terceiro, pelos artistas autoprodutores independentes. Admite-se, contudo, que esse fenômeno não trata de uma particularidade apenas do setor fonográfico e que ele seja, de fato, extensível aos demais setores produtivos musicais, com organizações de porte correspondente ao estrato em que atuam (Williamson, & Cloonan, 2007; Strasser, 2010; Hughes et al., 2016; Nordgård, 2018). Denominam-se respectivamente, como *mainstream*, *midstream* e *lowstream* os estratos em que artistas e organizações intermediárias posicionam-se ou almejam posicionar-se competitivamente no mercado (Sabetta-Morales, & Marques, 2020a). Isso tem oportunizado o desenvolvimento de modelos de negócio inovadores – seja da parte das organizações estabelecidas, seja da parte de novos entrantes –, que visam a atender às demandas geradas pelos artistas dos respectivos estratos. Uma das principais oportunidades está relacionada, indubitavelmente, a oferecer suporte aos artistas no seu relacionamento com o público final, consumidores em geral ou fãs já identificados com valores únicos proporcionados pelas composições e interpretações musicais, mas também pelo estilo de vida que esse artista manifesta e representa.

3.4.2.2 *Relational labor*

Além das habilidades técnicas inerentes ao exercício da atividade e das habilidades tecnológicas que passaram a ser determinantes para a autoprodução musical, os artistas tornaram-se, principalmente em função do advento das redes sociais, os maiores responsáveis pela complexa, intensa e custosa atividade de operacionalizar e gerenciar suas bases de relacionamento com diferentes perfis de consumidores. Thomson (2013) considera que “(...) os músicos do século XXI, além de aprimorar seu talento musical, precisarão tomar decisões

estratégicas sobre como alocar seu tempo e recursos para garantir que possam construir e sustentar carreiras como músicos profissionais.⁸⁷” (p. 524, tradução livre do autor). As possibilidades de relacionamento oferecidas pelas redes sociais, em conjunto com as normas em torno de sua utilização, levam os artistas a serem mais acessíveis e mais envolvidos na interação pessoal com seu público se utilizando de temas cotidianos comuns. A plataforma precursora dessa conexão direta entre artistas e público foi a MySpace, lançada em 2003, e a primeira a ganhar expressão global. Sediada em Los Angeles, adotou especialmente a necessidade dos músicos de contatar e se conectar com suas respectivas audiências como a sua própria estratégia de captação e conversão de usuários. Para os artistas, portanto, o potencial de oportunidades de negócios da plataforma mostrou-se alto, e alguns deles despontaram para o *mainstream* como, por exemplo, a *MySpace band* The Arctic Monkeys, precursora desse fenômeno em particular (Baym, 2018).

O relacionamento artista-fã transforma-se das antigas/analógicas conexões no campo do imaginário, eventualmente com breves momentos de encontro real em *shows* e eventos, para conexões contínuas que tratam de temas tanto artísticos quanto íntimos. As redes sociais surgidas posteriormente ao MySpace – como Orkut, Facebook, Instagram, Tik Tok e Twitter – , mais afeitas a atender às necessidades de seus usuários, continuam, contudo, a ter papel altamente relevante nesse tipo de comunicação, tão informal quanto essencial para artistas em diversos estágios de carreira (Arewa, 2010; Stewart, 2018; Toscher, 2021). As obrigações e pressões que tais conexões acarretam aos artistas podem ser elencadas sob duas denominações: o contato cada vez mais persistente e eventualmente permissivo dos fãs; e as audiências indesejadas, ou *antifandoms*. Trata-se, portanto, de uma dinâmica que difere significativamente da transitoriedade que caracteriza as experiências relacionais ocorridas, também com grande número de indivíduos, nos espetáculos ao vivo.

Trazido ao contexto da transformação digital pelos rigorosos estudos etnográficos de Baym (2015, 2018), o conceito do *relational labor* procura englobar o novo conjunto de atribuições sob responsabilidade dos artistas. Tratam-se dos primeiros trabalhos publicados

⁸⁷ Citação original na língua inglesa: “... *21st-century musicians — in addition to nurturing their musical talent — will need to make strategic decisions about how to allocate their time and resources to ensure they can build and sustain careers as working musicians.*” (Thomson, 2013, p. 524)

com tal escopo analítico⁸⁸, em que o artista, para além das habilidades de criação e produção musical, prescinde em assumir novas competências – relacionais, de comunicação, de autoapresentação, de autopromoção e tecnológicas –, para o desenvolvimento de suas carreiras. Nessa contextualização, o termo “*labor*” torna-se mais aplicável que o termo “*work*”, segundo a autora. A partir de sua etimologia latina, pode-se considerar o termo “*lavor*” na Língua Portuguesa como ao que remete à ideia de trabalho árduo ou desafiador. Significa, ainda, qualquer ocupação que envolva esforço mental ou intelectual, inclusive na produção de obras artísticas, científicas e de outra natureza (Michaelis, n.d.), sem que necessariamente seja remunerada ou ainda supervisionada ou gerenciada por outrem (Wilson, & Stokes, 2005).

Já o termo “*relational*” contrapõe-se à possível utilização do termo “*emotional*” junto ao termo “*labor*”, segundo aquela autora. Embora os sentimentos sejam uma dimensão muito importante para a conexão artista-fã, deve-se considerar no escopo desse relacionamento complexo não apenas os valores emocionais, mas os estéticos, sociais, espirituais, históricos, simbólicos e de autenticidade, que representam o conjunto gerador de valor artístico-cultural⁸⁹ a ser interposto nas relações de valor econômico e nas decisões estratégicas do *music business* (Stewart, 2018). Na conjunção terminológica de ambos, *relational labor* é “(...) o trabalho permanente, interativo, afetivo, material e cognitivo de comunicação com as pessoas ao longo do tempo para criar estruturas que possam apoiar o trabalho continuado⁹⁰” (Baym, 2018, p. 19, tradução livre do autor) e com potencial para gerar receitas e conexões significativas. Por se tratar de tema ainda pouco explorado pela Literatura do ponto de vista aplicado, espera-se contribuir aqui com a exposição do Quadro 11, em que se detalham as dimensões de boas práticas do *relational labor* elencadas pelos estudos de Baym (2015, 2018).

⁸⁸ Não sob a ótica do papel dos artistas, mas sob a do público aficionado, ou *fandom*, recomenda-se a leitura de Duffett, M. (2014). *Popular music fandom: identities, roles and practices*. New York, NY: Routledge.

⁸⁹ Sobre Teorias do Valor e Cultura, ver: Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

⁹⁰ Citação original na língua inglesa: “(...) *the ongoing, interactive, affective, material, and cognitive work of communicating with people over time to create structures that can support continued work.*” (Baym, 2018, p. 19).

Quadro 11 – Dimensões de boas práticas do *relational labor*

Dimensão	Descrição
Comunicação	Os músicos buscam validação para o seu trabalho diante de sua exposição a determinada audiência. Como comunicadores, não buscam resultados financeiros em primeira instância, mas resultados gratificantes relacionados ao seu reconhecimento profissional, social e à formação de relacionamentos duradouros.
Recursos e capacidades	O tempo e o esforço necessários para o desenvolvimento de suas novas habilidades. A aquisição de conhecimento que o trabalho cotidiano de comunicação passa a exigir, como anos de experiência na área, a familiarização com a operacionalização dos processos da comunicação digital, das métricas apresentadas pelas mídias sociais e da integração dessas atividades com o universo <i>offline</i> .
Senso amplo de compreensão e construção de relacionamentos	Embora a emoção seja certamente uma parte importante, o <i>relational labor</i> , principalmente na cultura <i>pop</i> , tem como propósito a proximidade e a amizade. Os músicos objetivam construir e manter relacionamentos duradouros, conhecendo o seu público e permitindo que o seu público os conheça, de forma livre, sem vínculos a regras ou normas organizacionais. Além disso, enquanto o <i>emotional labor</i> é quase sempre aplicado a encontros entre pares de pessoas, o <i>relational labor</i> refere-se a relacionamentos individuais mas também com multidões compostas por pessoas com quem os artistas mantêm ampla gama de relacionamentos, reais e potenciais. Nessas relações, deve-se gerir simultaneamente as exigências relacionais de cada indivíduo e de uma multidão como um todo, em que se inserem diversos públicos, de fãs a antagonistas, de íntimos a desconhecidos, e de outros tipos que possam se manifestar a partir dela.
Desenvolvimento de estratégias de comunicação e relacionamento	O poder do consumidor, estabelecido a partir de suas práticas autônomas de criação e acesso a conteúdos pelo meio digital, obriga os artistas a atuarem no campo dialético, uma vez que buscam manter a identidade de seu trabalho enquanto agem como participantes das subculturas construídas em torno da sua criação e produção musical. Há três estratégias comuns entre os artistas entrevistados por Baym em seus trabalhos: (i) territorialização, em que o artista passa a ter controle das relações artísticas e comerciais com os fãs a partir de segmentações em grupos de seguidores, ou fãs-clubes; (ii) defesa da propriedade patrimonial de suas obras, visando conscientizar os fãs para colaborarem com o controle e inibição de práticas ilegais nos fãs-clubes; e (iii) análise de dados por fãs-clubes para o desenvolvimento de estratégias específicas para cada uma dessas comunidades.
Criação e demarcação de limites nos relacionamentos com fãs	Mesmo estratégias mais participativas e livres devem incorporar elementos de controle em ambientes de negócios. Uma suposta proximidade pode trazer consequências potencialmente negativas às relações dos artistas com os diferentes tipos de públicos, incluindo nesse rol a mistificação e o risco à vida. Os artistas começaram a criar diretrizes para si próprios em termos de autoexposição, de quais tópicos se sentem mais à vontade para discutir e da sua disponibilidade para responder aos fãs. Duas estratégias comuns dos artistas entrevistados por Baym em seus trabalhos para a criação de demarcação de limites nos relacionamentos com fãs são: (i) o reconhecimento da independência e da autonomia individual e dos fãs-clubes, o que lhes dá a oportunidade de ressaltar a dinâmica da reciprocidade; e (ii) a disposição para colaborar com o público em suas aspirações dentro dos limites definidos por eles como aceitáveis.
Moto continuo	A revisitação constante de todas essas práticas à medida em que cada encontro possa criar novas dinâmicas relacionais.

Fonte: elaborado pelo autor (2023) a partir de Baym (2015, 2018).

3.4.2.3 Artista empreendedor

Se, no início histórico da IF, os artistas eram alocados como recursos das próprias gravadoras, atualmente são vistos como *stakeholders*, um primeiro elo criativo à montante da cadeia de valor, com os quais as organizações de todos os setores produtivos estabelecem relações comerciais e de serviços por meio de conexões B2B (Curien, & Moreau, 2009; Schulte-Holthaus & Kuckertz, 2020). Por outro lado, por mais intensos que sejam os desafios, os artistas independentes têm ampliado seu espaço no mercado e colhido resultados expressivos em termos de sucesso e desempenho econômico (Mulligan, 2020a). Se gravadoras, editoras musicais, promotoras de espetáculos de música ao vivo e escritórios de *artist management* detêm interesses específicos e capacidades finitas de investimento e suporte ao desenvolvimento de carreiras artísticas, e se o modelo autoprodutor é limitante para o próprio desenvolvimento da carreira, é possível considerar que o modelo de artista independente empreendedor é o que tem promovido o crescimento demonstrado. A análise a seguir explora o impacto das inovações sobre as carreiras artísticas e seus modelos de gestão e desenvolvimento, em especial a trajetória adotada pelos artistas empreendedores independentes.

Hughes et al. (2016) observam a coexistência de três estágios de desenvolvimento para as carreiras artísticas: artista autoprodutor, artista empreendedor e artista de gravadora. O artista independente autoprodutor, além de criar, produzir e tratar comercialmente da distribuição de seus próprios fonogramas, também deve alocar parte de seus recursos para o *relational labor* e atuar como *booking agent* e *publisher* de si mesmo, negociando suas próprias turnês e composições. Conduzir por longo prazo a carreira artística como autoprodutor é uma opção, mas a sobrecarga gerada pelo acúmulo de atividades, invariavelmente solitária, faz com que o artista consiga se dedicar apenas às tomadas de decisão imediatas, relacionadas às fontes de receita mais óbvias e relevantes no momento (Scott, 2012; Paulinski, 2018), perdendo a visão estratégica de longo prazo e correndo maiores riscos quanto à estagnação da carreira. Recomenda-se, portanto, que a autoprodução, no atual contexto dos setores produtivos musicais, seja um estágio inicial que possa, preferencialmente, agregar novas capacidades aos seus recursos visando conduzir a carreira artística a novos estágios de desenvolvimento (Scott, 2012; Hughes et al., 2016; Schulte-Holthaus & Kuckertz, 2020).

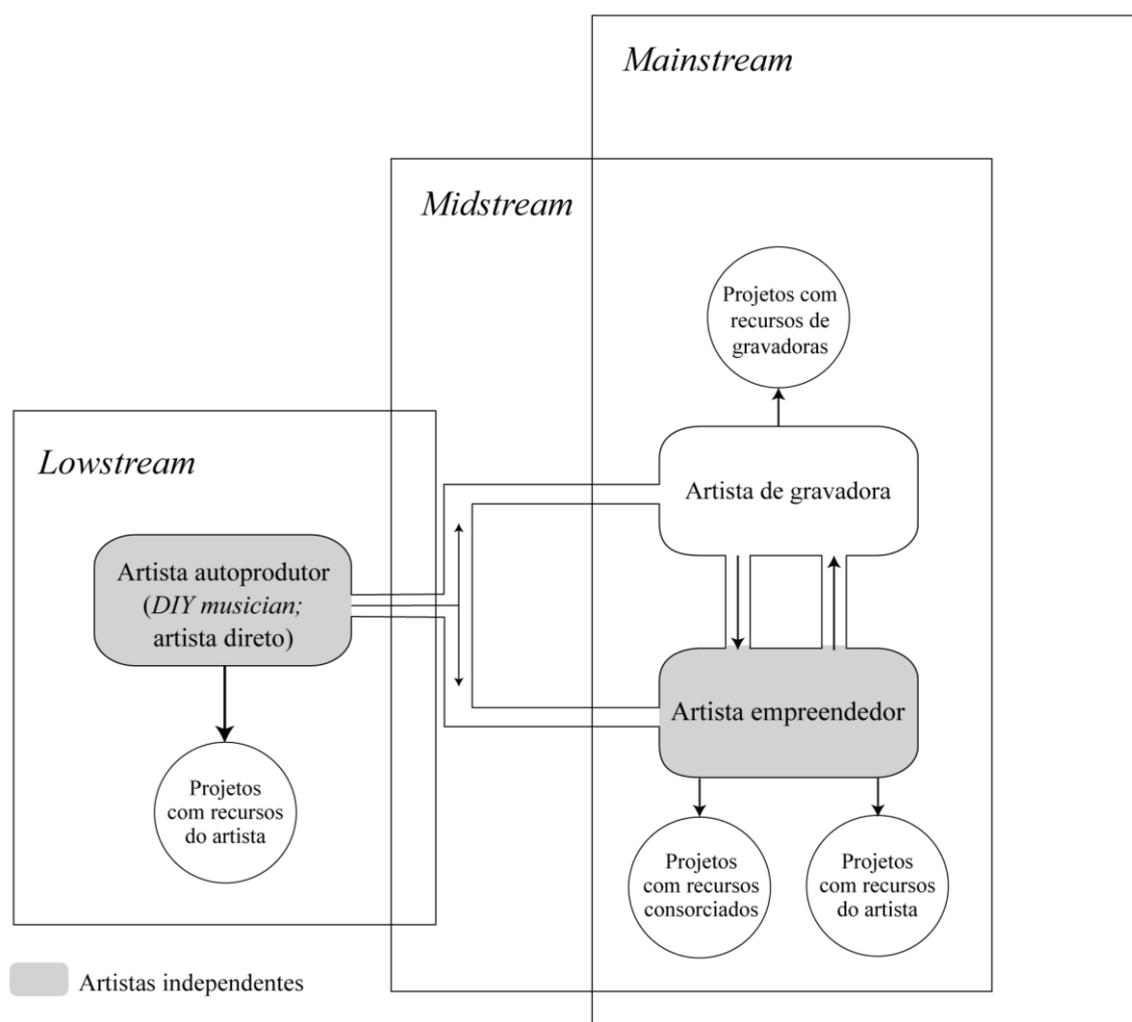
A Figura 12 apresenta como se encontram conectados os estágios de evolução da carreira artística no âmbito do *music business* contemporâneo e esclarece definitivamente as terminologias entre artista autoprodutor, artista empreendedor e artista independente. Como artista independente autoprodutor, tipicamente *lowstream*, e que intenciona desenvolver sua

carreira, deve-se almejar estágios como os de artista independente empreendedor ou artista de gravadora, que oferecem melhores condições para se alcançar estratos mercadológicos superiores, como o *midstream* e o *mainstream* (Sabetta-Morales, & Marques, 2020a). O artista de gravadora se vê na condição de ter que negociar parte de sua liberdade e autonomia, mas conta com investimentos da gravadora, principalmente ao se considerar o atual modelo de contrato 360°. Cabe ao artista, neste caso, dedicar grande parte de seu tempo ao trabalho criativo visando a atingir metas definidas com antecedência e de comum acordo com a organização investidora. A relação comercial pode resultar em insatisfação caso o artista ou a gravadora entendam que os componentes artísticos e econômicos estejam sendo imputados de maneira desequilibrada, trazendo prejuízos de alguma ordem. Neste caso, o artista tem atualmente a oportunidade de seguir a carreira como empreendedor independente, que lhe garante mais liberdade criativa e autonomia nas tomadas de decisão, mas lhe exige recursos próprios para o desenvolvimento de novos projetos. De outra parte, artistas independentes empreendedores também podem transitar para gravadoras de acordo com oportunidades de mercado e decisões estratégicas. Por fim, há ainda a possibilidade de ocorrerem projetos consorciados, em que artistas empreendedores associam-se a gravadoras para desenvolver negócios de produção e/ou distribuição fonográfica ou de quaisquer outras atividades oportunizadas pelo rol do *label as service*, com prazo e condições comerciais pré-determinados.

Da mesma maneira que os setores produtivos musicais e de comunicação e entretenimento multimídia demandaram mais de uma década para inovar e reposicionar seus negócios frente à nova realidade imposta pela transformação digital, os artistas foram conduzidos ao longo desse período a considerar a adoção do empreendedorismo como alternativa para o desenvolvimento de suas carreiras (Burke, 1997; Engelmann et al., 2012; Hrac, 2012; Perice, 2012; Scott, 2012; DiCola, 2013; Thomson, 2013; Hughes et al., 2016; Tschmuck, 2016; Baym, 2018; Paulinski, 2018; Schulte-Holthaus & Kuckertz, 2020). Em um dos primeiros trabalhos a evidenciar a intenção empreendedora dos artistas, Burke (1997) argumenta que esse movimento se deu a partir da necessidade daqueles em conseguirem produzir e gravar suas composições, mas não pela detecção de oportunidades de negócio. Tratava-se, de fato, de uma iniciativa mais de autoprodução do que propriamente de empreendedorismo, mesmo considerando-se o fato de que muitos desses compositores tivessem fundado suas próprias editoras. Atualmente, o artista independente empreendedor “(...) utiliza recursos de forma integrada, equilibrada, estratégica e eficaz, visando a idealizar, planejar, constituir e executar modelos de negócio sustentáveis e de sucesso para a geração de valores artísticos e econômico-financeiros” (Sabetta-Morales, & Marques, 2020a, p. 4). Ao deixar a

condição mais limitada da autoprodução e se posicionar efetivamente como empreendedor, o artista passa a demandar recursos e capacidades de toda ordem, inclusive estruturais e financeiros (Engelmann et al., 2012). Em contrapartida, diferentemente do artista autoprodutor, a perspectiva de longo prazo, o reconhecimento de oportunidades de negócio, a exploração de múltiplas fontes de receita e a conexão direta e efetiva com sua audiência sinalizam claramente as dimensões que resultam da adoção do comportamento empreendedor para o desenvolvimento de carreiras artísticas (Pfahl, 2001; McLeod, 2005; Hughes et al., 2016; Tschmuck, 2016; Baym, 2018; Paulinski, 2018; Schulte-Holthaus & Kuckertz, 2020).

Figura 12 – Estágios da carreira artística – liberdade criativa, autonomia e recursos



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Realizar tarefas mais complexas como as que atualmente caracterizam a gestão da carreira artística exige conhecimento sobre estratégia e gestão de negócios, o uso de ferramentas de informação, comunicação e a compreensão de novas tendências e oportunidades, incluindo

os aspectos inerentes às inovações (Wilson, & Stokes, 2005). Evidencia-se que, ao logo da evolução de suas carreiras, os artistas independentes empreendedores constituem paralelamente ao seu time artístico a equipe de negócios, somando os recursos de ambos para a obtenção de sucesso e de sustentabilidade econômica. Constituem também redes de valor, formadas por parceiros-chave como *artist managers*, promotores de *shows*, *booking agents*, produtores musicais, editoras, gravadoras, assessorias de comunicação, dentre outros (Pfahl, 2001; McLeod, 2005; Wilson, & Stokes, 2005; Engelmann et al., 2012; Hrac, 2012; Hughes et al., 2016). Contudo, o interesse desses parceiros pode se apresentar quando a carreira artística, ainda no estágio da autoprodução, demonstrar potencial de crescimento de mercado (ou tração) junto a determinado nicho ou segmento de clientes ao qual seja possível se caracterizar como fã.

De outra parte, a Literatura traz poucos estudos relacionados à análise do desempenho econômico dos artistas de gravadoras que tomaram a decisão de dar sequência às suas carreiras por meio do empreendedorismo independente. Há exemplos precursores, como o do grupo musical britânico de *rock'n'roll* Radiohead e do *rapper* estadunidense Jay-Z (Morrow, 2009; Perice, 2012). O Radiohead tornou-se sócio de seu *artist manager* objetivando desenvolver estratégias inovadoras para o lançamento de seu sétimo trabalho, denominado *Rainbow*, de 2007. Nesse caso, a disposição a pagar dos fãs era explicitada no momento da aquisição e *download* do álbum, iniciando-se a partir da aquisição gratuita (Morrow, 2009). A exposição dos resultados da iniciativa, contudo, é inconclusiva, dada a alegada privacidade financeira por parte do grupo. Já Jay-Z pode ser considerado como a principal referência para que artistas, *managers* e profissionais dos setores produtivos musicais possam compreender fenômenos como *artist branding*, *relational labor* e *music fandom* (Perice, 2012; Edlom, & Karlsson, 2021a). Trata-se, de fato, de um dos raríssimos casos em que se pode considerar *manager* e artista incorporados a uma mesma pessoa. Ao perceber a força social e urbana do *rap*, Shawn Carter – nome real do artista –, optou por manter o foco em preparar-se para os negócios. Criou Jay-Z não apenas como um artista, mas como uma marca que viria a representar um estilo de vida e uma aspiração para muitos fãs. Estudou modelos de negócio dentro e fora das IMs e desenvolveu um plano estratégico que seria percorrido pela marca Jay-Z (Perice, 2012).

3.4.2.4 Fontes de receita dos artistas e a relevância da música ao vivo

Nos anos de 2010 e 2011, a organização Future of Music Coalition (FMC) lançou o *Artist Revenue Streams*, “um projeto de pesquisa multimétodo para avaliar se e como os fluxos

de receita dos músicos estão mudando neste novo cenário musical.⁹¹” (Thomson, 2013, p. 516, tradução livre do autor). Duas contribuições se destacam desse estudo: a primeira indica que 60% das receitas dos artistas estadunidenses advinham das apresentações ao vivo, salientando a importância do setor para o desempenho econômico de intérpretes e grupos musicais. A segunda refere-se à conexão dos artistas profissionais⁹² (compositores, intérpretes, grupos musicais e músicos acompanhantes) a quarenta e duas fontes de receita diferentes, agrupadas em seis categorias: (1) composição; (2) fonografia; (3) música ao vivo; (4) marca do artista; (5) patrocínios, doações e premiações; e, (6) conhecimento de ofício.

Também é possível confirmar a relevância das receitas da IMV para os artistas a partir de Bazinet et al. (2018). Entre 1999 e 2017, os ganhos dos artistas estadunidenses cresceram de 7% para 11,8% relativamente às receitas totais. De maneira mais detalhada e considerando as receitas advindas dos cinco primeiros grupos considerados pela FMC, observa-se na Tabela 3, que aos 20,624 bilhões de dólares gastos em música pelos consumidores estadunidenses em 2017 somam-se mais 22,396 bilhões de dólares advindos de rateios de anúncios gerados em plataformas de *streaming* de áudio, vídeo e rádios digitais, dos direitos de autor, e dos negócios de *merchandising*, licenciamento, projetos com marcas e sincronização, totalizando 43,020 bilhões de dólares. Desse valor, 24,818 bilhões, ou 57,7% das receitas, são absorvidos pelos custos operacionais da música ao vivo e da música digital, além dos próprios lucros das plataformas digitais. Dos 18,202 bilhões de dólares restantes, 13,132 bilhões são utilizados para remunerar vários intermediários, considerados como parceiros-chave dos artistas, a saber: *artist managers*, promotores de *shows*, *booking agents*, produtores musicais e gravadoras. Portanto, cabem aos artistas o montante de 5,070 bilhões de dólares em receitas, dos quais 64,7% são advindos dos gastos dos consumidores (3,282 bilhões de dólares), enquanto a maior remuneração relativa à uma fonte de receita específica refere-se aos direitos de autor, da qual 40% do total chega às mãos dos artistas.

⁹¹ Citação original na língua inglesa: “*a multimethod research project to assess whether and how musicians’ revenue streams are changing in this new music landscape.*” (Thomson, 2013, p. 516)

⁹² O estudo considera como artistas profissionais aqueles que desempenham atividades relacionadas à música durante, no mínimo, trinta e seis horas semanais e que obtêm 75% ou mais de sua renda por meio dessas atividades. Para maior aprofundamento ver <http://money.futureofmusic.org/>.

Complementarmente, observa-se que as receitas dos artistas geradas a partir dos gastos dos consumidores estão subdivididas em três fontes distintas: música ao vivo, subscrições das plataformas de música, vendas físicas e *downloads*⁹³. As subscrições nas plataformas de *streaming* entregam 2,0% de suas receitas totais aos artistas, enquanto as vendas físicas e *downloads* resultam em 3,9%. Contudo, 2,972 bilhões de dólares provêm da IMV (correspondentes a 37,2% do total de 8,000 bilhões de dólares gastos pelos consumidores na aquisição de ingressos), e que representam 58,6% do total de 5,070 bilhões de dólares recebidos pelos artistas (Bazinet et al., 2018), categorizando-se expressivamente como responsável pela ascensão da curva total de receitas dos artistas e corroborando as conclusões de Thomson (2013). Evidenciam-se, dessa forma, os fenômenos evolutivos econômicos (Naveed et al, 2017; Mulligan 2020b) entre IF e IMV, e os socioculturais (Winter, 2012; Flath, 2015) diretamente relacionados às tecnologias da informação e comunicação. Torna-se claro, também, o porquê de as organizações promotoras de eventos de música ao vivo apresentarem-se como parceiras proeminentes de artistas e de *artist managers*.

Tabela 3 – Ganhos dos artistas estadunidenses no ano de 2017 (US\$ milhão)

Fontes de receita (US\$ milhão)	Total	Custos operacionais e EBITDA das plataformas digitais	Total artistas e parceiros-chave	Remuneração de parceiros-chave	Remuneração de artistas	
					Absoluta	Relativa
Consumidores	20.624	9.569	11.055	7.773	3.282	15,9%
Anunciantes das plataformas digitais	16.936	15.249	1.687	1.611	76	0,4%
Direitos de autor	2.312	0	2.312	1.387	925	40,0%
<i>Merchandising</i> , licenciamento, projetos com marcas e sincronização	3.148	0	3.148	2.361	787	25,0%
Totais absolutos	43.020	24.818	18.202	13.132	5.070	
Totais relativos	100,0%	57,7%	42,3%	30,5%	11,8%	

Fonte: Elaborada pelo autor (2020), a partir de Bazinet et al. (2018).

3.5 MODELOS DE NEGÓCIO INOVADORES DA ERA PÓS-*STREAMING* (CON10)

Esta seção apresenta, no décimo construto evidenciado pela Literatura, as mais relevantes iniciativas de modelos de negócio inovadores surgidas a partir da consolidação da

⁹³ Seguindo os mesmos critérios apresentados na Figura 7 da seção 2.4.

transformação digital. Com um ambiente de negócios eminentemente tecnológico e com diversas frentes relacionadas aos processos de produção, distribuição, divulgação, acesso a conteúdo e *monetização* ainda por encontrarem soluções satisfatórias, o cenário apresentou-se potencialmente atrativo para o desenvolvimento de *startups* (Hadida, & Paris, 2014), como, de fato, tem ocorrido com evidente intensidade. Apesar do manifesto interesse da comunidade corporativa por essas inovações, a comunidade científica ainda não tem realizado número relevante de estudos sobre o tema. Em verdade, apenas os *blogs* musicais, as plataformas de *crowdfunding* e “artistas como *startups*” têm sido relativamente pesquisados. Com base nesses trabalhos, mas principalmente em pesquisa documental e na observação direta do autor, o Quadro 12 apresenta os estágios do desenvolvimento do ambiente de inovação pós-*streaming*. É possível definir quatro classificações distintas desse ambiente: (1) a primeira geração de *startups*, em que as iniciativas voltaram-se mais para oferecer suporte a artistas independentes em busca de novas fontes de receita e para oportunidades resultantes das novas formas de relacionamento multimídia; (2) o surgimento de aceleradoras e incubadoras de artistas e de *startups* voltadas a atividades intermediárias na cadeia de valor; (3) a segunda geração de *startups*, em que o objetivo tanto de organizações estabelecidas quanto de empresas nascentes foi o de desenvolver negócios voltados à ampliação de receitas baseadas no fluxo de *royalties* e oportunidades de investimentos; e (4) ao largo das classificações anteriores, diversas organizações intermediárias estabelecidas se dedicando a plataformas de *live streaming* e ao estudo e implementação de novas tecnologias.

Quadro 12 – Fases do ambiente de inovação

Classificação	Negócios inovadores
Primeira geração de <i>startups</i> pós- <i>streaming</i> - foco em artistas independentes	<i>Blogs</i> como novos meios de recomendação de música
	Agências de <i>sound branding / music branding</i>
	Agências de sincronização
	Gestão de redes sociais e base de fãs; <i>artist branding</i>
	Plataformas de <i>crowdfunding</i>
	Agenciamento de apresentações ao vivo
Organizações de suporte ao ambiente de inovação	Incubadoras de artistas
	Aceleradoras de <i>startups</i>
Segunda geração de <i>startups</i> pós- <i>streaming</i> - foco em oportunidades financeiras	Plataformas de criação artística compartilhada
	<i>Fintechs</i> : indicações de investimentos
	Gestão de fluxo de <i>royalties</i>
Plataformas de <i>live streaming</i>	Iniciativas de gravadoras e plataformas de <i>streaming</i>
	Iniciativas de promotoras de eventos de música ao vivo
	Iniciativas de agências de gestão de carreiras

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

3.5.1 Primeira geração de *startups* pós-*streaming*

Na primeira classificação encontram-se negócios inovadores que, na sua íntegra, representam um novo grupo de intermediários para artistas independentes (Jeong, & Lee, 2010; Bernardo, & Martins, 2014; Hadida, & Paris, 2014):

- (i) *blogs*: iniciaram-se como um movimento de fãs que desejavam expressar suas opiniões sobre lançamentos de novos álbuns à sua comunidade, como uma espécie de comunicação boca a boca digitalizada (Styvén, 2007; Wikström, 2012). Ao longo do tempo, consolidaram-se como veículos digitais influentes para recomendações de artistas e músicas, passando de atividade voluntária a atividade profissional remunerada (Jetto, 2014, 2015);
- (ii) dentre os novos tipos de negócios nascidos nesse contexto está a agência de *music branding*, ou *sound branding*, intermediário especializado no licenciamento de direitos de execução pública de obras e fonogramas. A proposta de valor dessas agências baseia-se no fato de que, assim como as marcas possuem características graficamente representáveis, existem também características sonoras ou musicais das mesmas. Trata-se, portanto, de uma curadoria musical para marcas cujo objetivo é o de efetivamente constituir sua trilha sonora, cuja utilização poderá ser no formato de *playlists* nas plataformas de *streaming*, em locais públicos e corporativos relacionados à organização e sua marca, em campanhas publicitárias, dentre outras possibilidades em que a conexão sonora com os *stakeholders* – principalmente consumidores –, faça-se presente. Estas agências apresentam-se como a primeira oportunidade de os artistas independentes negociarem o uso de suas composições e fonogramas sem depender da intermediação de gravadoras e editoras;
- (iii) similares às agências de *music branding* são as agências de sincronização (ou bancos de música, ou ainda *music licensing companies*). Tratam-se de novos intermediários que se voltam à exploração dos direitos de sincronização. Constituem-se de grandes bibliotecas de música que têm como negócio principal o licenciamento de composições e fonogramas para sincronização em produções cinematográficas e televisivas, *games*, *softwares*, aplicativos, publicidade, eventualmente com a participação da imagem do artista durante essas inserções;

- (iv) com a intensificação do fenômeno *music fandom/relational labor* e de sua relevância para a construção e a consolidação da marca do artista, surgem o *e-commerce* de produtos de licenciamento e *merchandising*, e as *startups* voltadas à ativação e gestão de redes sociais, formação de base de fãs e análise de dados de impulsionamento e engajamento digitais para artistas independentes, utilizando-se dos mesmos parâmetros e processos das organizações estabelecidas como, por exemplo, o CRM;
- (v) ainda como resultado do *music fandom*, mas com proposta de valor mais complexa, surgem as plataformas de *crowdfunding*, negócio inovador por meio do qual os fãs apoiam seus artistas preferenciais fornecendo o capital financeiro necessário para o desenvolvimento de novos projetos e as consequentes criação de valor econômico para os artistas e sociocultural para sua comunidade de seguidores (Galuszka, & Bystrov, 2014; Scherer, & Winter, 2015; Mendes-Da-Silva, Rossoni, Conte, Gattaz, & Francisco, 2016; Bannerman, 2020; D’Amato, & Cassella, 2021);
- (vi) por fim, surgem *booking agencies* digitais, voltadas à intermediação e negociação de apresentações ao vivo, explorando oportunidades principalmente nos estratos *midstream* e *lowstream*. Curiosamente, apesar de se tratar da maior fonte de receitas atual para os artistas independentes, essas plataformas parecem, à vista de observações deste autor, estar destruindo valor em muitos momentos, com um modelo de intensiva comoditização para um produto de valor cultural, além de carecerem de indicadores que avaliem adequadamente o estágio de carreira do artista. Uma das iniciativas que tem procurado adotar um caminho que viabilize o *product-market fit* é a Viberate, com a ferramenta *playlist & festival pitching*⁹⁴. De outra parte, a Literatura não trouxe análises específicas sobre o tema.

⁹⁴ Para maior aprofundamento, ver <https://www.viberate.com/>.

3.5.2 Organizações de suporte ao ambiente de inovação

Incubadoras e aceleradoras, voltadas exclusivamente ao desenvolvimento de *startups* e de carreiras artísticas nas IMs, surgem como organizações de suporte à efetiva adoção das práticas relacionadas ao empreendedorismo inovador. Ao mesmo tempo, reforçam o interesse das organizações estabelecidas em ampliar sua participação sobre os diversos elos da cadeia de valor e, conseqüentemente, sobre os direitos autorais. Nesse sentido, surgem programas de apoio voltados a diversas frentes de atuação, muitas delas recebendo aportes de capital de organizações estabelecidas:

- (i) *apoio a startups*: muito do que foi realizado ao longo da primeira geração de *startups* do período pós-*streaming*, como se pode observar, esteve relacionado a atender às demandas da classe artística independente por ferramentas que pudessem auxiliá-la na gestão e desenvolvimento de suas carreiras. Com essa perspectiva de maior aproximação para com o elo criativo da cadeia de valor, as organizações estabelecidas passaram a investir no projeto e desenvolvimento de *spin offs*. Nesse contexto, alguns exemplos serão mencionados a seguir, ao longo das explicações sobre a segunda geração de *startups*, e das plataformas de *live streaming*;
- (ii) Os artistas também passam a ser vistos como *startups*, não apenas pelo uso intenso de tecnologia na criação, entrega e captura de valor, mas também pelas similaridades dos estágios de desenvolvimento de suas carreiras com os das empresas nascentes (Hughes et al., 2016; Kusek, 2017; Sabetta-Morales, & Marques, 2020c). Como exemplos destes novos empreendimentos, citam-se iniciativas em atividade, algumas delas vinculadas a gravadoras, plataformas de *streaming* ou distribuidoras do setor fonográfico, enquanto outras se caracterizam como *edutechs* e negócios sociais de apoio a carreiras artísticas: Canada's Music Incubator⁹⁵ (Canadá), DIY Musician Accelerator⁹⁶ (Estados

⁹⁵ <https://canadasmusicincubator.com/>.

⁹⁶ <https://diymusiciancon.cdbaby.com/diy-musician-accelerator/>.

Unidos), First on SoundCloud⁹⁷ (iniciativa global, formalizada por meio de parceria entre SoundCloud e Sony Music Entertainment), New Artist Model Music Business Accelerator⁹⁸ (Estados Unidos), Projeto Impulso⁹⁹ (Brasil), Synthesizer¹⁰⁰ (Israel) e Zoo Labs¹⁰¹ (Estados Unidos).

3.5.3 Segunda geração de *startups* pós-streaming

O fluxo mais intenso de *startups* pertencentes a essa segunda geração relaciona-se à análise do potencial de ganhos financeiros a partir de tendências de consumo, formas mais eficazes de intermediação, e ativos musicais. Trata-se, em síntese, do desenvolvimento de modelos de negócio que oferecem suporte à tomada de decisão sobre investimentos, a mitigar a retenção de *royalties* por inexistência de processos de gestão, e à consecução de contratos 360°:

- (i) como exemplos de *spin offs*, citam-se as plataformas colaborativas para composição e produção fonográfica Soundtrap¹⁰² e Soundbetter¹⁰³, desenvolvidas com suporte da plataforma de *streaming* Spotify. Elas promovem, respectivamente, a autoria e a produção compartilhadas de novas obras musicais e fonogramas. Esses produtos, depois de finalizados por seus criadores, são distribuídos diretamente pelas plataformas afiliadas ao Spotify, num novo modelo que viabiliza a descoberta de possíveis talentos, integra comunidades de fãs, mas com o mínimo ou nenhuma participação de outros intermediários;
- (ii) como exemplos de *startups* nascidas a partir de iniciativas empreendedoras estão as *fintechs*. Observam-se três modalidades, com diferentes portes de investimentos e complexidades de negócios: captação de investidores-anjo para financiar novos projetos de artistas independentes, como a TuneTraders¹⁰⁴;

⁹⁷ <https://firston.soundcloud.com>.

⁹⁸ <https://newartistmodel.com/>.

⁹⁹ <http://impulso.ubc.org.br/>.

¹⁰⁰ <https://www.synthesizer.org.il/english>.

¹⁰¹ <https://www.zoolabs.org/>.

¹⁰² <https://www.soundtrap.com/musicmakers>.

¹⁰³ <https://soundbetter.com/>.

¹⁰⁴ <https://tunetraders.com/>.

- antecipação de recebíveis em direitos autorais e patrocínios, como TuneCore Direct Advance¹⁰⁵ e Real Time Advances¹⁰⁶; e, mais complexas, análise de maturidade e potencial de sucesso e desempenho econômico 360° de carreiras artísticas e potencial de performance de catálogos de música com o objetivo de intermediar e captar investimentos de risco, como Awal¹⁰⁷ e a brasileira Strm¹⁰⁸;
- (iii) como exemplos de *startups* voltadas a atender gravadoras, editoras, artistas e outros titulares de direitos autorais, especializadas em gerenciar e operacionalizar o fluxo de *royalties*, surgem negócios como a Reprtoir¹⁰⁹ e a brasileira Smart Rights¹¹⁰. Já no fluxo de pagamentos relacionados a turnês e apresentações ao vivo, a iniciativa inovadora de maior tração no mercado atualmente é a Centripp¹¹¹.

3.5.4 Plataformas de *live streaming*

Mais uma vez, no contexto das inovações que impactaram sobre o ambiente de negócios da música, a década de 1990 posiciona-se como um importante marco temporal. No ano de 1993, o grupo *underground* Severe Tire Damage tornou-se o primeiro a realizar uma transmissão *live stream*. Formado por profissionais de empresas de tecnologia de Palo Alto (Califórnia, Estados Unidos), transmitiram seu *show* ao vivo, do centro de pesquisa da Xerox, localizado naquela cidade. No ano seguinte, esse mesmo grupo abriu o *show* do Rolling Stones, grupo britânico de *rock'n'roll*, para mais uma transmissão *live stream* (Netshow.me, 2017). A inovação veio a se tornar tecnologicamente atraente apenas a partir da primeira década dos anos 2000, com as melhorias nos equipamentos de captação, transmissão e recepção ao vivo via *Internet* e pela própria estabilidade da rede mundial de computadores.

¹⁰⁵ <https://www.tunecore.com/pt/direct-advance>.

¹⁰⁶ <https://www.sonymusic.com.br/artist-tools/>.

¹⁰⁷ <https://www.awal.com/how-it-works/>.

¹⁰⁸ <https://www.strmmusic.com.br/>.

¹⁰⁹ <https://www.reprtoir.com/royalty-accounting>.

¹¹⁰ <https://smartrights.com/>.

¹¹¹ <https://www.centripp.com/music>.

As plataformas de *live streaming* têm se apresentado como o mais novo modelo de exibição em desenvolvimento para a realização de transmissões síncronas de *shows* e festivais pelo modelo *pay-per-view*. Como exemplos atualmente em operação na IF, ainda que não plenamente ativas, podem-se citar a plataforma Filtr Live¹¹² (Mundo da Música, 2019), vinculada à Sony Music Entertainment, e o Show Livre Play, da gravadora independente brasileira Show Livre¹¹³. Fundada em 2017, a plataforma de *live streaming* Veeps¹¹⁴ conquistou a parceria da LNE e ampliou os negócios da empresa de espetáculos presenciais ao vivo adotando o mesmo modelo *pay-per-view* de geração de receitas utilizado pelas plataformas das gravadoras (LNE, 2018b). Mostrando-se ser uma parceria à altura, a Veeps detém o recorde mundial de transmissão da modalidade em um único evento, com 160 mil ingressos vendidos para o *show* do artista Louis Tomlinson, realizado em 12 de dezembro de 2020¹¹⁵ (Tenzer, 2023). De outra parte, o fato de os escritórios de gestão de carreiras artísticas exercerem papel estratégico faz com que lhes seja oportunizado tomar contato e analisar constantemente as tendências do ambiente de negócios e as movimentações nos elos à jusante da cadeia de valor, visando, através dessa avaliação, maximizar as oportunidades de conexão e os resultados de seu negócio e de seus artistas. Tendo isso em conta, observa-se que esses escritórios também têm atuado no sentido de desenvolver soluções tecnológicas como as plataformas de *live stream*, e o têm feito com vantagens competitivas reconhecidas pelos usuários. A agência britânica ATC Management¹¹⁶ criou, por exemplo, a *spin-off* Driift¹¹⁷, voltada para a produção, promoção e transmissão de espetáculos de música no formato *live stream* e padrão *pay-per-view* (Hanley, 2020). Seus diferenciais em relação à concorrência estão, de um lado, na escolha dos locais de realização dos espetáculos – considerados atrações *per se* –, na acuidade das produções cênica e audiovisual; e, de outro, no pacote de serviços agregados e no grau de interatividade da audiência durante a exibição. Como resultado, a Driift se transformou na líder desse mercado,

¹¹² <https://www.sonymusic.com.br/negocios/shows-e-festivais/filtr/>.

¹¹³ <https://showlivreplay.com/>.

¹¹⁴ <https://veeps.com/>.

¹¹⁵ Em janeiro de 2021 a LNE se tornou acionista majoritária da Veeps. A plataforma instalou equipamentos para tecnologia de transmissão ao vivo em mais de 60 espaços da LNE nos Estados Unidos e prepara-se para lançar o primeiro serviço por subscrição da modalidade: o Veeps All Access (Tenzer, 2023).

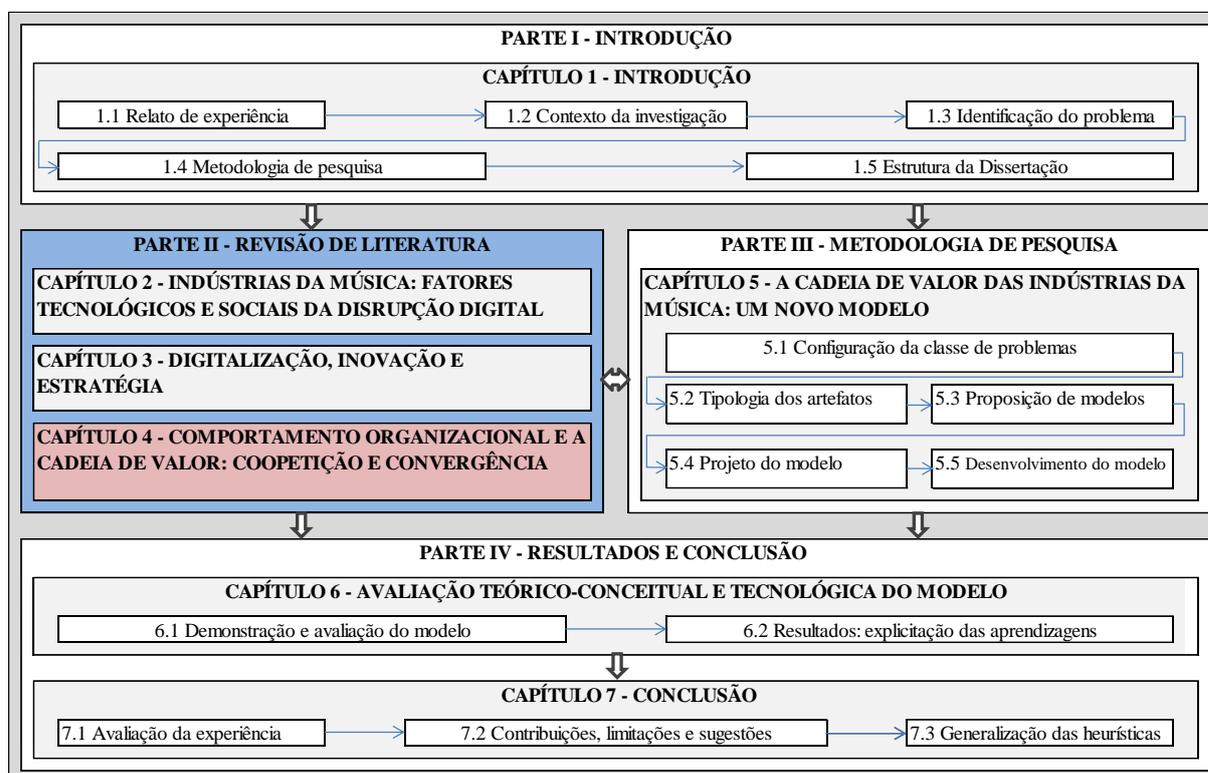
¹¹⁶ <https://www.atcmanagement.com/>.

¹¹⁷ <https://driift.live/pt>.

tendo vendido mais de 1 milhão de ingressos para audiências residentes em mais de cento e noventa países (Driift, 2023).

4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A CADEIA DE VALOR: COOPETIÇÃO E CONVERGÊNCIA

Figura 13 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte II – Capítulo 4



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Este capítulo tem como objetivo apresentar os três derradeiros construtos evidenciados pela revisão da Literatura: coopetição (CON11), convergência (CON12) e cadeia de valor (CON13). Muito apropriadamente e em consonância com o quarto objetivo específico deste estudo, ele dá luz a esses conceitos, sobre os quais baseiam-se as relações entre os setores produtivos musicais e seus atores no âmbito da transformação digital. Também corrobora para o entendimento e para estabelecer definitivamente as relações entre o conjunto de eventos e iniciativas de inovação e empreendedorismo ocorridos ao longo do período em análise e o conceito de IMs.

4.1 COOPETIÇÃO (CON11)

Evidencia-se claramente em muitos momentos desta revisão que artistas, organizações estabelecidas e novos entrantes têm adotado a coopetição como um componente de suas

interações estratégicas. Brandenburger e Nalebuff (1996) cunharam o termo e desenvolveram Teoria homônima ao constatarem a existência de cenários específicos em que competição e cooperação vinham ocorrendo de maneira concomitante nas relações organizacionais. A partir de suas análises, evidencia-se que os atores de determinado ambiente de negócios podem estabelecer, de maneira flexível e simbiótica, estratégias de cooperação visando a criação de valor, enquanto a competição passa a ser uma dimensão fundamental nos processos de captura de valor. Portanto, encontrar o equilíbrio entre cooperação e competição é crucial para maximizar benefícios, exigindo uma profunda compreensão do mercado e das capacidades dos demais *stakeholders* que nele atuam.

Os dez construtos anteriormente analisados por esta revisão de Literatura – em especial do CON6 ao CON10, que tratam das iniciativas de inovação e empreendedorismo nas IMs –, não trazem de maneira explícita em seus registros o neologismo “coopetição” ou citam em algum momento a Teoria da Coopetição. Contudo, em diversos momentos do relato, é evidente que as escolhas estratégicas dos *stakeholders* das IMs ora balizam-se pela competição, ora pela cooperação (Williamson, & Cloonan, 2007). O Quadro 13 apresenta evidências relevantes, baseadas em exemplos aqui relatados, por meio da exposição das atividades de produção e distribuição fonográficas, *artist branding* e entretenimento multimídia, promoção e produção de espetáculos de música ao vivo, plataformas de *live streaming*, *artist management* e estratificação de mercado, em que se apresentam uma multiplicidade de *stakeholders* propondo-se a realiza-las ao longo da cadeia de valor sem, contudo, fazer disso um movimento de integração vertical ou de distanciamento dos demais atores das IMs. Ao contrário, o interesse pela cooperação se faz presente frente a demandas de recursos complementares para o desenvolvimento de novos projetos e negócios.

Quadro 13 – Atividades das IMs em que se evidencia a coopetição

Atividades	Coopetidores
Produção fonográfica	Gravadoras <i>majors</i>
	Gravadoras independentes
	<i>Spin offs</i> de editoras
	Artistas independentes
Distribuição fonográfica	Distribuidoras <i>mainstream</i>
	Distribuidoras independentes
Catálogo e sincronização	Gravadoras <i>majors</i>
	Gravadoras independentes
	Editoras
	Agências de <i>sound branding</i>
	Agências de sincronização
<i>Artist branding</i> e entretenimento multimídia	Agência de comunicação
	Agências de gestão de carreiras artísticas
	Gravadoras <i>majors</i>
	Gravadoras independentes
	<i>Spin offs</i> de editoras
Promoção e produção de espetáculos de música ao vivo	Promotoras de <i>shows</i> , concertos e festivais
	Gravadoras <i>majors</i>
	Gravadoras independentes
Plataformas de <i>live streaming</i>	Plataformas de <i>streaming</i>
	Promotoras de <i>shows</i> , concertos e festivais
	Gravadoras <i>majors</i>
	Gravadoras independentes
	Agências de gestão de carreiras artísticas
<i>Artist management</i>	Agências de gestão de carreiras artísticas
	Gravadoras <i>majors</i>
	Gravadoras independentes
	Iniciativas de agências de gestão de carreiras
	<i>Spin offs</i> de editoras
	Promotoras de <i>shows</i> , concertos e festivais
	Artistas independentes empreendedores
Estratificação organizacional	Associações <i>mainstream</i>
	Associações <i>midstream</i>

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Ausente dos registros resultantes da RSL e trazido aqui como referência complementar em função dessa limitação, Geurts, Broekhuizen, Dolfsma e Cepa (2022)¹¹⁸ reafirmam as argumentações de Brandenburger e Nalebuff (1996) ao analisarem objetivamente o fenômeno da coopetição na IF: por um lado, a cooperação tem impulsionado a criação de valor por meio do compartilhamento e complementariedade de recursos entre *stakeholders* em determinada ação conjunta. A concorrência, por outro lado, torna-se evidente quando se analisam as decisões exclusivas de cada *stakeholder*, de caráter competitivo, expandindo e desenvolvendo sua presença nas IMs por meio de inovações em seus modelos de negócio e ampliação de suas atividades, visando melhorar sua captura de valor.

Especificamente no que diz respeito à IF e o fenômeno da coopetição, a Literatura tem se referido ao reposicionamento competitivo dos artistas e das organizações responsáveis pela produção fonográfica objetivando amplificar o desempenho econômico gerado pelos direitos autorais (Curien, & Moreau, 2006; Styvén, 2007; Jeong, & Lee, 2010; Papies et al., 2011; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Trefzger et al., 2015; Wlömert, & Papies, 2016; Datta et al., 2017; Sun, 2019). Parte dos esforços das *majors* para retomada do controle de mercado baseou-se no estabelecimento de parcerias com organizações do estrato independente, enquanto estas moldaram o desenvolvimento de novas capacidades para o setor e implantaram novos negócios de distribuição a partir das referências das grandes gravadoras, para com elas concorrerem no *market-share* (Rochelandet, & Nandi, 2008; Hracs, 2012; Wikström, 2012; Nguyen et al., 2014; Mulligan, 2020b; WIN, 2018; IFPI 2023).

De outra parte, as gravadoras se constituíram em organizações aptas a oferecer os mais diversos serviços e atividades de suporte relacionados ao *artist branding* e ao desenvolvimento da carreira artística por meio do *label as service*¹¹⁹, passando a coojetir com promotoras de festivais, editoras, agências de *music branding/sound branding* e escritórios de *artist management* (Fox, & Wrenn, 2001; Vaccaro, & Cohn, 2004; Frost, 2007; Styvén, 2007; Dubini, & Provera, 2008; Curien, & Moreau, 2009; Arewa, 2010; Meier, 2011; Hracs, 2012; Nguyen

¹¹⁸ Ao término do presente estudo realizou-se uma busca complementar nas bases de dados para reforçar a limitação da RSL quanto a este construto e a oportunidade para futuras pesquisas, dada a sua relevância para a geração de valor nas IMs. Encontraram-se, ainda assim, apenas três registros que tratam do tema, que podem ser conhecidos na subseção 7.2.3, dentre eles o de Geurts et al. (2022).

¹¹⁹ Para conhecimento das atividades relacionadas ao *label as service*, ver subseção 3.1.4 – Quadro 8.

et al., 2014; Lizé, 2016; Miller, 2019). Além disso, seguindo a análise a partir do *label as service*, os serviços de catálogo e sincronização prestados pelas gravadoras são atividades que também podem ser assumidas por editoras, agências de *sound branding* e outros tipos de empresas de licenciamento. Ainda mais, três atividades de suporte especializadas - assuntos jurídicos, serviços comerciais e *data insights* –, assim como os serviços de mídia e comunicação oferecidos – comunicação de *marketing*, relações públicas, promoção, *merchandising* e serviços criativos, e produção de vídeo –, podem ser contratados diretamente de assessorias estabelecidas. Finalmente, as duas atividades relacionadas ao *artist branding* – licenciamento e projetos com marcas –, vêm sendo desempenhadas por escritórios de gestão de carreiras artísticas. De fato, todas as atividades aqui relacionadas são de responsabilidade do *artist management*, seja para sua execução ou contratação e acompanhamento. Nesse contexto, o *label as service* posiciona as gravadoras como escritórios de assessoria e representação, concorrendo com os *artist managers* “de fato” por uma maior proximidade com os artistas e, conseqüentemente, por maiores participações sobre as fontes de receita geradas em diversas frentes de negócios. Além disso, o conjunto de serviços possibilita às gravadoras monitorar diretamente os resultados dos artistas contratantes, o que colabora com análise de tendências, de novos talentos e nas tomadas de decisão quanto à futura ampliação de seus *casts* (Frost, 2007; Styvén, 2007; Dubini, & Provera, 2008; Curien, & Moreau, 2009; Arewa, 2010; Meier, 2011; Bernardo, & Martins, 2014; Nguyen et al., 2014; Saintilan, 2016).

No que tange à coopetição com origem na IME, editoras vislumbraram a oportunidade de atuar como agências de *artist branding*, comissionadas frente às negociações da imagem de compositores, intérpretes e grupos musicais, nos mesmos padrões em que gravadoras e agências de *artist management* têm se proposto a realizar, competindo com essas organizações, a despeito de estabelecerem relações de colaboração em outros momentos (Pfahl, 2001; McLeod, 2005; Lizé, 2016; Sabetta-Morales, & Marques, 2020b). Reforça-se, portanto, o cenário cooperativo entre organizações que, antes de setores distintos, passam a se entender como pertencentes a uma mesma estrutura de geração de valor. A busca por relacionamentos 360° tem trazido ao contexto da coopetição, também no elo de atuação da gestão de carreiras artísticas, as organizações da IMV. Além de promotora de espetáculos e proprietária de festivais, arenas e anfiteatros, o respaldo de um conglomerado de comunicação e entretenimento multimídia, em tempos de convergência, fez com que a LNE, por exemplo, tenha se tornado uma organização bastante atraente também para as agências de *artist management*. Pelas evidências apresentadas nas seções anteriores, os ganhos advindos da IMV tornaram-se substancialmente maiores que os das IF e IME (mesmo com a atual tendência de crescimento

de ambas), tanto em termos absolutos quanto relativos aos gastos dos consumidores (Bazinet et al., 2018)¹²⁰. Nesse contexto, a LNE constituiu, em 2009, a Artist Nation Management (ANM) como organismo para a formalização de sociedades e parcerias com *artist managers* e artistas visando mitigar os pontos críticos das relações comerciais proporcionados pela transformação digital. Após acordos comerciais com estrelas da música popular, como Madonna, Shakira, U2 e Jay-Z, a ANM vem consolidando participações em diversos escritórios de gestão de carreiras artísticas nos Estados Unidos, Reino Unido e União Europeia (Rolling Stone, 2008a; Rolling Stone, 2008b; Waddell, 2019). Trata-se de uma iniciativa com triplo potencial de melhorias de desempenho do ponto de vista econômico: primeiro, como busca alianças com agências e artistas de grande porte, a LNC reduz seus custos operacionais com cachês e garantias, em troca de uma agenda de eventos mais qualificada e numerosa. Segundo, justamente por conta desses recursos, a ANM e as agências de gestão de carreiras associadas a ela tornam-se “objeto de desejo” da classe artística para assinaturas de contratos 360° de longo prazo (Holt, 2010; Montoro-Pons, & Cuadrado-Garcia, 2011), resultando num *cast* de alta rentabilidade para a sociedade empresarial. E, em terceiro lugar, enquanto a ANM detém o poder de privilegiar o planejamento de seus próprios artistas junto à LNC, esta atende, assim como as demais promotoras do mercado, a outros *artist managers*, gravadoras e *booking agents*, que competem com a ANM pelas melhores oportunidades em um calendário por vezes restrito (Montoro-Pons, & Cuadrado-Garcia, 2011).

Finalmente, a análise anterior sobre modelos de negócio inovadores, especialmente das plataformas de *live streaming*, demonstra a prática da coopetição entre organizações estabelecidas e *startups* frente a essa nova oportunidade. De fato, o fenômeno assemelha-se em muito – em termos de desenvolvimento de protótipos funcionais, análise de desempenho e adesão dos consumidores –, aos movimentos estratégicos realizados por gravadoras e organizações do setor de tecnologia de informação e comunicação em busca de soluções que viessem a substituir as plataformas P2P, no início dos anos 2000. A diferença entre ambos se estabelece na intenção: naquele momento, tratava-se de uma questão de manutenção das barreiras à entrada da distribuição fonográfica; agora, trata-se de se chegar à melhor solução

¹²⁰ Ver análise apresentada na subseção 3.4.2.4.

frente a uma multiplicidade de esforços. As vencedoras serão premiadas com maiores resultados possibilitados por participações suplementares em *royalties*, enquanto as demais terão um meio altamente qualificado para o acesso e exibição de seus artistas e produtos, sem que isso represente, necessariamente, perdas de desempenho econômico.

4.2 CULTURA DA CONVERGÊNCIA (CON12)

O uso do termo “convergência” tem suas origens nos meios científico e tecnológico quando se fez necessário referir-se à união das indústrias de telecomunicações e de tecnologia da informação – a denominada **convergência tecnológica** –, estendendo-se posteriormente, durante a década de 1990, também aos meios de comunicação (Curien, & Moreau, 2006, 2007; Li, 2013). Para Henri Jenkins (2006), principal pesquisador da Cultura da Convergência e responsável pela proposição do termo, trata-se de um fenômeno facilitado pelos fatores tecnológicos, mas, em essência, é sociocultural, representando a forma como ocorrem as interações entre as mídias tradicionais, as novas mídias e os usuários nos processos de produção, exibição e apropriação de conteúdos de informação e comunicação, em especial os digitais. Jenkins considera que, para a Cultura da Convergência, confluem três importantes características da comunicação e do entretenimento contemporâneos: convergência midiática, cultura participativa e inteligência coletiva. Segundo o autor, o comportamento multimídia dos consumidores de informação e entretenimento tem levado a um fluxo contínuo e reelaborado de conteúdos, do qual participam múltiplos setores, organizações e atores criativos, dentre os quais os próprios consumidores. A convergência midiática é, portanto, um processo que se adapta à tecnologia e aos novos modos de se produzir e consumir conteúdo (Curien, & Moreau, 2007). A cultura participativa, por sua vez, considera o envolvimento do consumidor nos processos de produção e disseminação de conteúdo, original ou apropriado e adaptado, com o objetivo de manifestar opiniões e criar valor no campo social e do entretenimento. Por fim, a inteligência coletiva representa a consolidação de informações sobre determinado tema pela participação de diversos indivíduos pertencentes a uma mesma comunidade. Devidamente compartilhada, aquela consolidação eleva o conhecimento e o senso de pertencimento de todos os participantes, levando-os ao desenvolvimento de ações de interesse comum (Jenkins, 2006).

A análise dos fatores tecnológicos e socioculturais, trazidos por este estudo como eventos catalisadores da transformação digital das IMs, coloca-se em linha com o conceito proposto por Jenkins. A convergência midiática mostra-se clara pela forma com que os meios tradicionais de informação, comunicação e entretenimento entraram, inicialmente, em rota de

colisão com os interesses dos consumidores de música, levando a uma necessária reconfiguração quanto à forma de se construir relacionamentos na nova realidade digital (Sadler, 1997; Hummel, & Lechner, 2001; Poblocki, 2001; Jones, 2002; Kasaras, 2002; Gervais, 2003; Pavlov, 2005; Bhattacharjee et al., 2007; Curien, & Moreau, 2009; Arewa, 2010; Eijk, Poort, & Rutten, 2010; Chaney, 2012; Salo, 2012; Wikström, 2012; Belk, 2013; Flath, 2015; Toscher, 2021). A cultura participativa pode ser representada pelo autodesenvolvimento de comunidades de consumidores a partir de valores intrínsecos aos gêneros musicais e aos artistas de interesse comum, e assumiram, em decorrência disso, o papel de produzir e compartilhar conteúdo (Curien, & Moreau, 2007; Arewa, 2010; Chaney, 2012; Dewan, & Ramaprasad, 2012; Salo, 2012; Winter, 2012; Jetto, 2015; Flath, 2015; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Sun, 2019; Toscher, 2021). Quanto à inteligência coletiva, contextualiza-se essa dimensão no ambiente de negócios da música pelo fenômeno do *music fandom*, em que a construção do conhecimento coletivo no interior dessas comunidades culmina constantemente, quando não de fato objetiva, em coprodução e cocriação de valor cultural e social (Hummel, & Lechner, 2001; Pfahl, 2001; Poblocki, 2001; Jones, 2002; Hughes, & Lang, 2003; Fox, 2005; Pavlov, 2005; Wilson, & Stokes, 2005; Gopal et al., 2006; Rochelandet, & Nandi, 2008; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Baym, 2018; Baym et al., 2018; Edlom, & Karlsson, 2021a). O próprio Jenkins corrobora:

Assim como o estudo da cultura dos fãs nos ajudou a compreender as inovações que ocorrem às margens da indústria midiática, podemos também interpretar as estruturas das comunidades de fãs como a indicação de um novo modo de pensar sobre cidadania e colaboração¹²¹ (Jenkins, 2006, p. 314, tradução livre do autor).

De fato, os atores da cadeia de valor, desde os primeiros eventos relacionados à digitalização, têm estado continuamente envolvidos com a criação, produção, distribuição e exibição de conteúdo (Sadler, 1997). Se, de início, tratava-se de um fenômeno inerente às organizações da IF, ao longo da consolidação da transformação digital as empresas da IME e da IMV também se envolveram na Cultura da Convergência e, juntamente com artistas e fãs,

¹²¹ Citação original na língua inglesa: “Just as the study of fan culture has helped us understand the innovations occurring at the margins of the media industry, we can also interpret the structures of fan communities as indicating a new way of thinking about citizenship and collaboration” (Jenkins, 2006, p. 314).

passaram a colaborar na criação de valor (Dolan, 2000). Como já evidenciado ao longo das seções desta revisão da Literatura, a coopetição é outra característica que se destaca no período em estudo. A **convergência midiática** se estabelece, portanto, quando as relações entre indivíduos e organizações se definem como cooperativas, ou colaborativas.

Nesse contexto, Curien e Moreau (2006, 2007) propõem aplicações mais polissêmicas do termo “convergência” para o ambiente de negócios das IMs. Se por um lado, as convergências tecnológica e midiática estão evidentes, inclusive, como fatores que catalisaram a transformação digital, ao mesmo tempo em que se relacionam com a criação de valor e a cooperação, os autores propõem também outros dois usos para o termo, mais voltados ao aspecto da competição e da captura de valor. A **convergência mercadológica** refere-se à possibilidade de um mesmo produto musical tornar-se fonte de receita por meio de diversos pontos de conexão com o consumidor. De fato, um mesmo fonograma pode ser ouvido em uma plataforma de *streaming*, adquirido como parte de um álbum reproduzido sobre suporte físico ou ainda escutado no som ambiente de um estabelecimento comercial, assim como um *show* atualmente pode ser assistido presencialmente, através de uma plataforma de *live streaming* ou ainda posteriormente, reexibido por plataformas de *video streaming*. Já a **convergência organizacional** refere-se, segundo a proposição daqueles autores, a fusões e aquisições. Neste estudo descreveram-se anteriormente fenômenos com essa característica, como os ocorridos entre as *majors* da IF¹²², entre organizações dos setores produtivos musicais e dos setores de informação e comunicação¹²³ e entre organizações estabelecidas e *startups* na mais recente era *pós-streaming*¹²⁴.

Além dessas aplicações, o conjunto das convergências tecnológica, midiática, mercadológica e organizacional leva, por extensão a ele e aliada ao conceito de IMs, à proposição do termo **convergência setorial** para caracterizar a aglutinação das IF, IME, IMV e IEA numa mesma estrutura de geração de valor. Dessa forma, as Teorias da Coopetição e da Cultura da Convergência se apresentam especificamente relevantes para o estudo das IMs, dado

¹²² Ver subseção 3.1.1.

¹²³ Ver seção 2.2.

¹²⁴ Ver seção 3.5.

que contêm os elementos fundamentais para a análise do atual comportamento de indivíduos, grupos e organizações no ambiente de negócios.

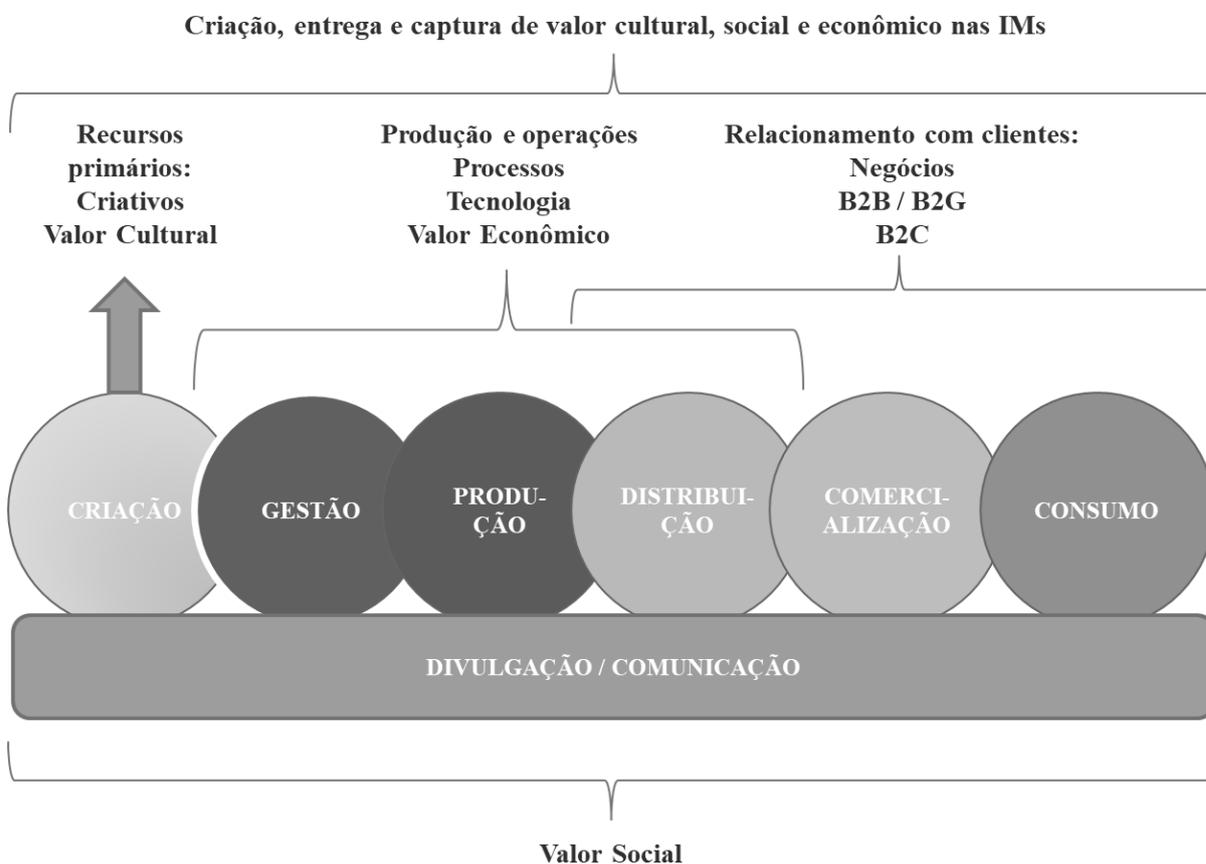
4.3 CADEIA DE VALOR (CON13)

Os capítulos desta revisão da Literatura são complementares ao trazerem evidências que exploram e descrevem eventos relacionados à criação, entrega e captura de valor cultural, social e econômico nas IMs. Em síntese ampla, há fatores tecnológicos e socioculturais que, a partir da digitização do fonograma, desencadearam processos de digitalização como, inicialmente, os apresentados pelas plataformas P2P e redes sociais. Com a disrupção promovida por esses eventos, seguem-se a digitalização dos modelos de negócio das organizações estabelecidas, a consolidação do *streaming*, o surgimento de *startups* com propostas de valor inovadoras e de diferentes tipologias, o reposicionamento dos *artist managers* como profissionais de Estratégia e a demanda direcionada aos artistas quanto ao *relational labor* e às relações B2B com os demais atores do ambiente de negócios. Estabelece-se, então, em determinadas atividades da cadeia de valor, um cenário de coopetição, baseado na necessidade de se captar e compartilhar recursos entre os *stakeholders*, objetivando desenvolver o mais rapidamente possível as necessárias soluções para a criação de valor, enquanto cada indivíduo, grupo e organização buscava posicionar-se competitivamente por melhores resultados econômicos. A convergência, que se conceitua a partir de fenômenos tecnológicos e de comunicação (Jenkins, 2006), estende-se aos fenômenos mercadológicos, organizacionais (Curien, & Moreau, 2006, 2007) e setoriais (evidenciado neste trabalho), justificando e reforçando a proposição trazida por pesquisadores do *music business* relacionada ao conceito de IMs (Williamson, & Cloonan, 2007; Hughes et al., 2016; Nordgård, 2018).

Conforme pode-se verificar na Figura 14, no conjunto dos eventos de inovação e empreendedorismo entremeados à transformação digital, à coopetição e à convergência, o elo vertical da divulgação (ou comunicação) na cadeia de valor das IMs reconfigura-se e transforma-se num poderoso elo horizontal (Fox, 2005) por meio do qual todos os demais elos e respectivos *stakeholders* convergem e mantêm-se conectados visando maximizar a criação, entrega e captura de valores cultural e social (Hughes, & Lang, 2003; Chaney, 2012; Winter, 2012). Contudo, representa também a trilha de valor econômico, à qual se conectam os mesmos elos. Apesar de se desenvolver em uma trilha paralela à do valor social, ela também se origina da mesma proposta de valor artístico-cultural. Por essa razão, Hadida, & Paris (2014) chamam a atenção para o fato de que as trilhas de valor social e econômico devem ser estrategicamente

conduzidas por um único plano integrado de criação, entrega e captura de valor cultural, social e econômico.

Figura 14 – Reconfiguração do elo da divulgação/comunicação na cadeia de valor das IMs



Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Hummel e Lechner (2001) já consideravam, ainda que nos momentos iniciais da digitalização, a necessidade de se estudar em profundidade os impactos do fenômeno sobre a cadeia de valor. Os autores trazem, a partir das comunidades digitais constituídas pelas plataformas P2P, uma das primeiras análises sobre a reestruturação da cadeia de valor da IF. Relacionam, por isso, a evolução do conteúdo musical *online* à: (i) digitalização (Li, 2013); (ii) conexão com o usuário tendo a *Internet* como meio (Gervais, 2003; Hughes, & Lang, 2003; Peitz, & Waelbroeck, 2004; Fox, 2005; Zentner, 2005; Bhattacharjee et al., 2007; Liebowitz, 2008; Sinha, & Mandel, 2008; Owen, 2014); (iii) interatividade dos usuários como consumidores e geradores de conteúdo (Arewa, 2010; Strasser, 2010; Chaney, 2012; Dewan, & Ramaprasad, 2012; Salo, 2012; Winter, 2012; Belk, 2013; Jetto, 2014, 2015; Flath, 2015; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Sun, 2019; Toscher, 2021); e (iv) contextualização social, econômica e organizacional (Fox, 2004; Sundararajan, 2004; Kusek, & Leonhard, 2005;

Curien, & Moreau, 2006; Jeong, & Lee, 2010; Papies et al., 2011; Wikström, 2012; Trefzger et al., 2015; Wlömert, & Papies, 2016; Datta et al., 2017). Seus argumentos demonstram o caráter disruptivo das plataformas P2P – cujos atributos foram posteriormente agregados à proposta de valor das plataformas de *streaming* –, e prenunciam, em função das convergências tecnológica e midiática que estavam em curso, a transformação digital e o necessário surgimento de novos modelos de negócio para que se viabilizasse a geração sustentável de valor.

Bourreau e Gensollen (2006) retomam com mais ênfase as questões levantadas por Hummel e Lechner (2001) sobre as convergências tecnológica e midiática e afirmam que “A digitalização *de conteúdos musicais* [itálicos nossos] e o desenvolvimento da *Internet* transformaram a cadeia de valor das IMs e os modelos de negócio de vários de seus atores.¹²⁵” (Bourreau, & Gensollen, 2006, p. 23, tradução livre do autor). Reforçam os autores a existência de três níveis de reestruturação da cadeia de valor, todos relacionados ao elo da comunicação: (i) a redução das barreiras à entrada de artistas e organizações independentes quanto à divulgação de novos trabalhos, permitindo o desenvolvimento de outros estratos organizacionais e a ampliação da diversidade estilística oferecida ao consumidor de música (Williamson, & Cloonan, 2007; Sabetta-Morales, & Marques, 2020a); (ii) a pulverização de pontos de conexão para distribuição, acesso e exibição de produtos musicais, apresentados em diversos formatos, ampliando a relevância das atividades de mídia posicionadas nos elos mais à jusante (Curien, & Moreau, 2006, 2007; Li, 2013); e (iii) o compartilhamento de conteúdos midiáticos em comunidades específicas, extraindo das grandes organizações o monopólio no relacionamento com o usuário (Hughes, & Lang, 2003; Rochelandet, & Le Guel, 2005; Gopal, Bhattacharjee, & Sanders, 2006; Styvén, 2007; Rochelandet, & Nandi, 2008; Wikström, 2012; Jetto, 2014, 2015; Ellis, 2017).

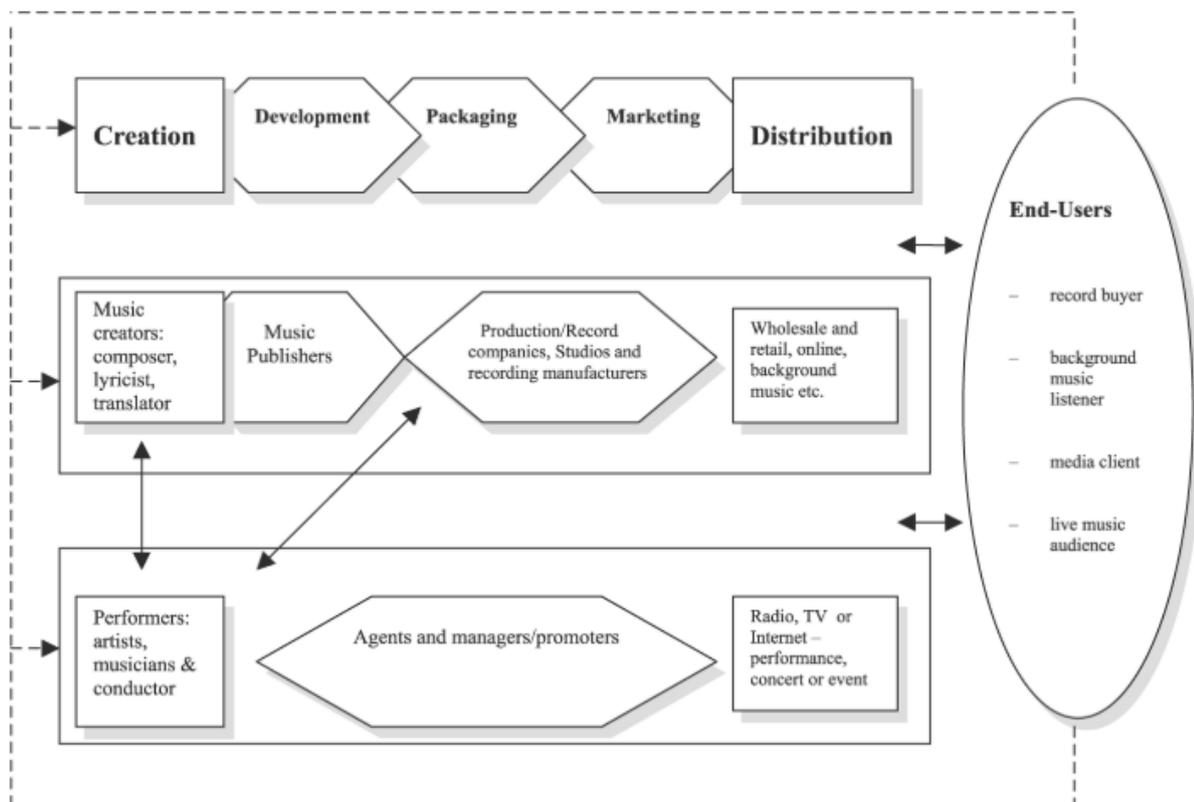
O trabalho de Wilson e Stokes (2005) pode ser considerado seminal para o estudo do empreendedorismo e das transformações vivenciadas pelo *music business* entre a década de 1990 e o início dos anos 2000. Com os objetivos de conduzir sua análise sobre a aplicação dos construtos “diversidade” e “inovação” não apenas no âmbito da IF (Peterson, & Berger, 1975;

¹²⁵ Citação original na língua francesa: “*La numérisation de l’information et le développement d’Internet transforment, ainsi qu’il vient d’être indiqué, la chaîne de valeur des industries de la musique et les modèles d’affaires des divers acteurs.*” (Bourreau, & Gensollen, 2006, p. 23).

Burnett, 1992, 1993; Lopes, 1992; Alexander, 1994; Christianen, 1995; Ross, 2005), mas no das IMs, e sobre o dilema que vivenciavam os artistas empreendedores entre os valores intrínsecos e extrínsecos relacionados à produção e ao desempenho econômico de suas criações artísticas, os autores evidenciam novos processos de produção e de criação de valor, como os anteriormente discutidos nas temáticas do *music fandom* (Pfahl, 2001; Dewan, & Ramaprasad, 2012; Winter, 2012; Jetto, 2014, 2015; Monzoncillo, & Calvi, 2015; Edlom, & Karlsson, 2021a, 2021b) e do *relational labor* (Arewa, 2010; Baym, 2015, 2018; Stewart, 2018; Toscher, 2021). Nesse sentido, os autores reforçam a convergência midiática e a consequente relevância a ser assumida pelo elo de comunicação, secundando a própria criação artística como elemento essencial para a criação de valor nas IMs. Nesse sentido, propõem uma das primeiras estruturas para a cadeia de valor que mais se aproxima ao conceito de IMs, aqui extraída do original e replicada na Figura 15. Observa-se que ela se constitui dos elos de criação, desenvolvimento, embalagem, *marketing*, distribuição e usuários finais¹²⁶. Apesar da visível defasagem em relação ao contexto da música digital, os autores demonstram que, a partir da composição musical, apresenta-se uma complexa rede de organizações e outras intermediações concernentes ao conceito de IMs.

¹²⁶ A proposição de Wilson e Stokes (2005) é uma adaptação da apresentada no documento “*Entrepreneurship in the music industry: developing competitiveness in the Finnish music industry*”, elaborada pela Unidade de Pesquisa e Informação do Conselho Finlandês para as Artes e pela Academia Sibelius, de Helsinki, Finlândia, no ano de 1998.

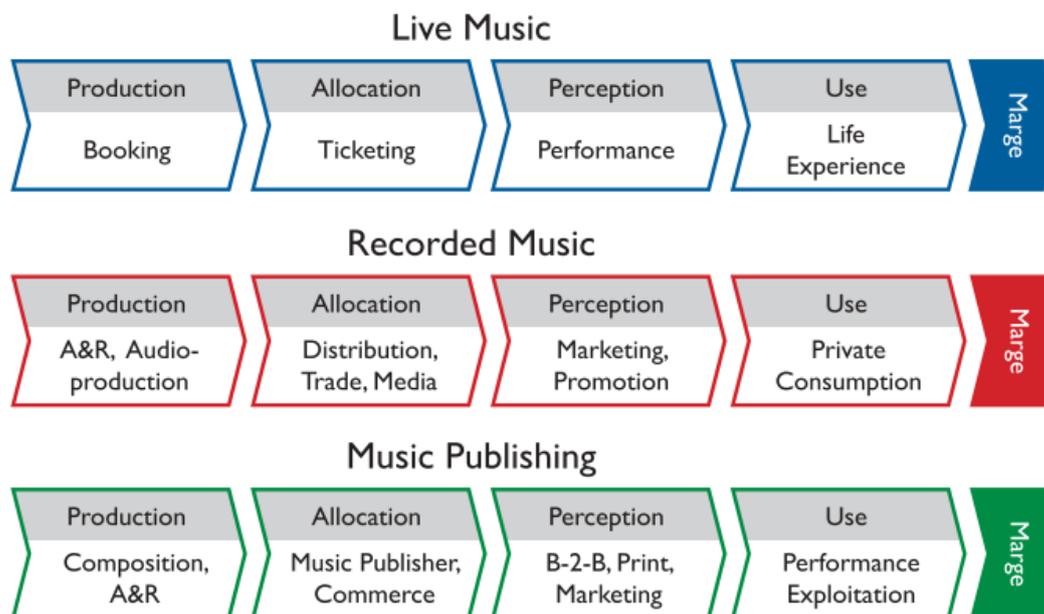
Figura 15 – Cadeia de valor de Wilson e Stokes (2005)



Fonte: Wilson e Stokes (2005, p. 368).

Winter (2012), por sua vez, reconhece a necessidade de se construir efetivamente um novo modelo representativo da cadeia de valor. Sua análise parte da relevância dos *prosumers* nos processos de coprodução e cocriação de valor nas IMs transformadas digitalmente. Ambas as dimensões têm o papel de dinamizar a circulação de conteúdo que, ao mesmo tempo em que atende e valoriza as identidades individuais dos consumidores, proporciona o desenvolvimento de comunidades baseadas em valores socioculturais (Bourreau, & Gensollen, 2006; Chaney, 2012; Belk, 2013; Edlom, & Karlsson, 2021b), e viabiliza com mais efetividade o projeto, desenvolvimento e implantação de novos negócios e estratégias (Burke, 1997; Engelmann et al., 2012; Hracs, 2012; Perice, 2012; Scott, 2012; DiCola, 2013; Thomson, 2013; Hughes et al., 2016; Tschmuck, 2016; Baym, 2018; Paulinski, 2018; Schulte-Holthaus & Kuckertz, 2020). Isso demanda, segundo o autor, um modelo que priorize o alinhamento vertical e estratégico entre os setores das IMs. Com sua Teoria da Evolução Dinâmica da Cultura Musical, constituída no campo da Comunicação Social, o autor propõe uma cadeia de criação de valor como a extraída do original e apresentada esquematicamente na Figura 16.

Figura 16 – Cadeia de valor de Winter (2012)



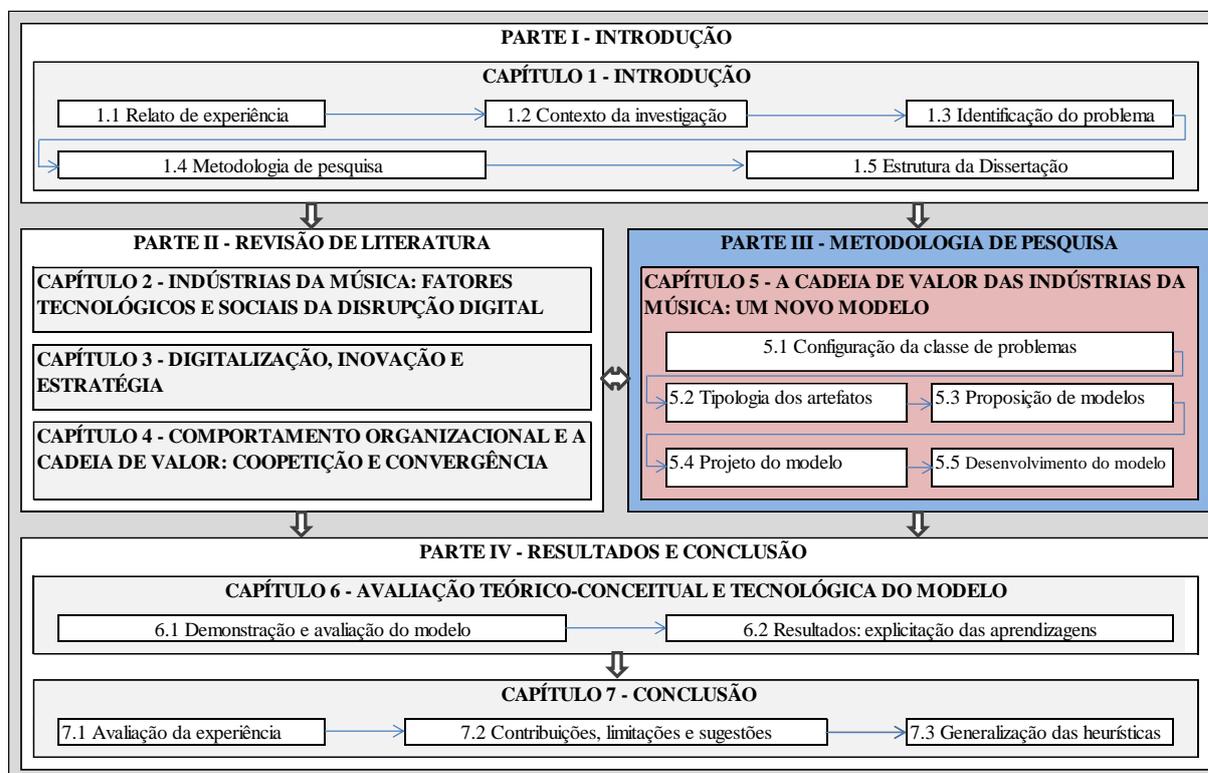
Fonte: Winter (2012, p. 55).

Como em um mosaico, a revisão da Literatura, desenvolvida por meio de RSL e procedimentos complementares – estado da arte, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo longitudinal –, permitiu que se constituíssem e se analisassem treze construtos a partir de suas quatro áreas temáticas iniciais. À medida em que as relações para a criação de valor cultural e social se configuram em diversos estratos com base na convergência midiática, as convergências mercadológica, organizacional e setorial reestruturam as relações e promovem um ambiente de coopetição para a criação, entrega e captura de valor econômico. Para tanto, digitalizações nos modelos de negócio de organizações estabelecidas e o desenvolvimento de *startups* mostraram-se intensos ao longo do período em análise. A projeção de novos intermediários, tanto à montante – caso dos *artist managers* –, quanto à jusante da cadeia de valor – agências de sincronização, agência de *music branding*, *blogs*, curadores independentes de *playlists*, plataformas de *crowdfunding* etc. –, reforçam a discussão sobre a disponibilidade ou escassez de recursos nos diversos estratos organizacionais das IMs, além de trazerem os artistas independentes à realidade de seu próprio reposicionamento B2B. Para eles, a desintermediação demonstrou-se inviável para a geração sustentável de valor, enquanto se provou necessária, pelo mesmo motivo, a construção de uma complexa rede de relacionamentos ao longo da cadeia de valor. Contudo, de maneira mais ampla, configura-se claramente uma

classe de problemas relacionada à integração sistêmica dos valores cultural, social e econômico no âmbito das IMs. Evidenciam-se, portanto, ao final dos capítulos desta revisão, as condições necessárias e suficientes para seguir com os objetivos propositivos deste estudo.

5 A CADEIA DE VALOR DAS INDÚSTRIAS DA MÚSICA: UM NOVO MODELO

Figura 17 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte III – Capítulo 5



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

A partir do Conhecimento proporcionado pelo *framework* conceitual resultante da revisão da Literatura, este capítulo dedica-se a conduzir a DSR seguindo as próximas etapas do método de trabalho (Dresch et al., 2015), a saber:

- (i) Etapa nº 4: configurar a classe de problemas e identificar os tipos de artefatos que nortearão os objetivos propositivos da investigação;
- (ii) Etapa nº 5: propor artefatos que possam se caracterizar como soluções para a classe de problemas;
- (iii) Etapa nº 6: selecionar determinado artefato e detalhar requisitos, técnicas e ferramentas para o seu projeto, desenvolvimento, demonstração e avaliação;
- (iv) Etapa nº 7: desenvolver o artefato visando obter uma solução funcional e potencialmente prescritiva frente à classe de problemas.

Para que se possam garantir validade e confiabilidade continuadas à pesquisa, propõe-se a elaboração *pari passu* do quinto objetivo específico deste estudo, composto das etapas nº 4 e nº 5 do método de trabalho. As seções de 5.1 a 5.3 apresentam os resultados destas etapas,

para que se possa posteriormente selecionar, de maneira justificada, o artefato a ser projetado e desenvolvido.¹²⁷

5.1 CONFIGURAÇÃO DA CLASSE DE PROBLEMAS

Apesar de sua relevância para o desenvolvimento de artefatos como soluções prescritivas e generalizáveis, a Teoria que fundamenta a DSR ainda não estabelece com extrema precisão o conceito de classe de problemas. Alguns autores a classificam como classe de casos (van Aken, 2004), em que o conjunto de elementos considerados pelas etapas anteriores do método de trabalho estão contidos em determinado contexto e que, a partir de sua especificação, seja possível identificar, propor e projetar soluções satisfatórias para resolver o problema de pesquisa. Dresch et al. (2015) consideram-na como sendo o agrupamento de problemas tecnológicos ou teóricos que contenha artefatos que possam ter aplicação prática no ambiente organizacional. O fato é que, dada sua imprecisão conceitual, a classe de problemas nem sempre é configurada, ou o é imprecisamente, durante o desenvolvimento de projetos de pesquisa. Contudo, sua definição é que estimula a busca por possíveis soluções já existentes no Conhecimento, que define o grau de aplicabilidade dessas soluções no contexto atual e que direciona a necessidade de se desenvolver um novo artefato como uma solução mais satisfatória que as existentes (van Aken, 2004; Dresch et al., 2015). Tendo isso em consideração e, em consonância com o método de trabalho selecionado, utiliza-se a lógica para construção da classe de problemas proposta por Dresch et al. (2015), em que as segunda e terceira etapas – respectivamente, conscientização do problema e revisão da Literatura –, definem-se como os pilares para sua configuração.

Como os setores produtivos musicais e as relações entre seus atores se reestruturaram com a transformação digital é o problema de características teóricas e práticas para o qual este estudo tem se desenvolvido, visando encontrar para ele uma solução satisfatória, prescritiva e generalizável. A revisão da Literatura foi sistematicamente elaborada em quatro áreas temáticas – IMs, ambiente de negócios e macrofatores externos, inovação e empreendedorismo, e

¹²⁷ Para a relação entre objetivos específicos, etapas da DSR e atividades do método, ver subseção 1.4.4 – Quadro 4. Para resultados esperados, ver subseção 1.4.4 – Quadro 3.

comportamento organizacional –, a partir de bases de dados teóricos e tecnológicos. Esses procedimentos resultaram em um *framework* conceitual, que foi explorado e descrito em função de objetivos específicos pré-estabelecidos na etapa de conscientização do problema de pesquisa. Portanto, o conjunto de procedimentos alinha-se à lógica proposta e fornece, de forma dedutiva, os construtos necessários à configuração da classe de problemas.

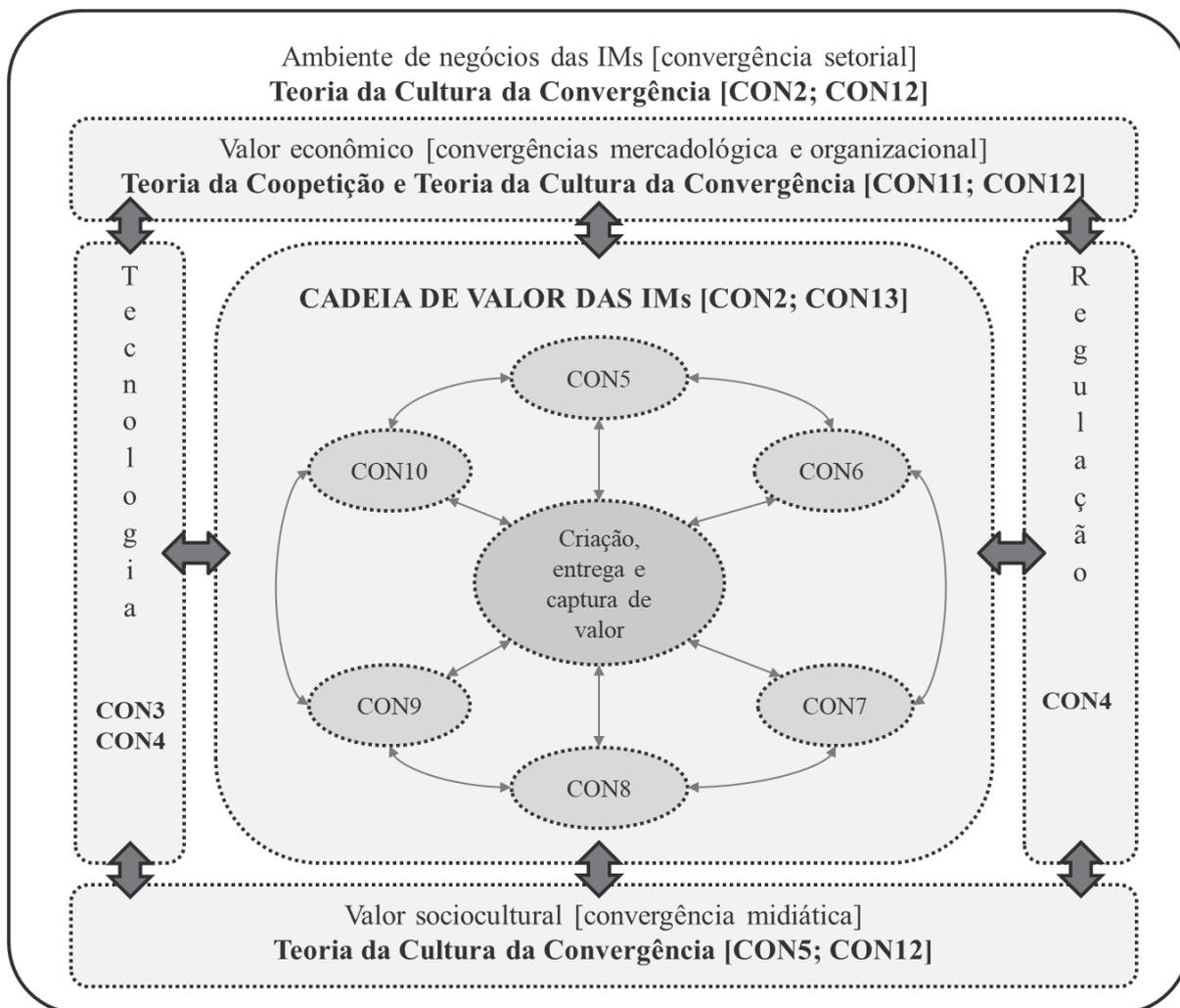
Assim, configura-se a partir da Figura 18 a **cadeia de valor das IMs como a classe de problemas** a ser considerada neste estudo. Ela traz, de modo esquemático, a organização do conjunto de construtos obtidos durante a revisão da Literatura¹²⁸. Com efeito, o CON1, apesar de suas valiosas contribuições introdutórias ao contexto de mudanças em que se insere a pesquisa, não se apresentou como um componente relevante para a classe de problemas. Alguns de seus registros finais justificam, inclusive, o fato de que a análise de ciclos de produção não se fazia mais adequada ao contexto de digitalização em que se inseriam os setores produtivos musicais (Burnett, 2002; Ross, 2005). Contudo, no escopo do mesmo objetivo específico emerge o conceito de IMs como CON2, este sim, demonstradamente alinhado aos fenômenos de inovação e empreendedorismo relacionados à transformação digital durante o período em análise. De sua parte, CON3 e CON4 referem-se aos macrofatores tecnológicos externos que culminaram na série de eventos aqui relatados e consolidaram a transformação digital das IMs. CON4, em especial, demonstrou-se particularmente relevante também para a análise de eventos regulatórios frente à pirataria e a outros aspectos legais relacionados ao novo modelo econômico da música *online*. CON5 apresenta-se inicialmente como macrofator social, externo à cadeia de valor, dado que o consumidor de música se posicionou de maneira amplamente favorável ao uso das redes sociais e das novas tecnologias de produção, distribuição, acesso e exibição de conteúdos, pressionando as organizações da IF a buscar soluções inovadoras no sentido de adotá-las de maneira sustentável. Ao longo do tempo, contudo, o próprio consumidor, a partir do fenômeno do *music fandom*, passou a assumir papéis como coprodutor e cocriador de valor, inserindo-se no ambiente interno da cadeia de valor, principalmente como elemento balizador e de suporte às tomadas de decisão relacionadas à IEA. Do CON6 ao CON10, respectivamente relacionados aos dados sobre IF, IME, IMV, gestão e

¹²⁸ Para verificar os construtos resultantes da revisão da Literatura, ver capítulo 2 – Quadro 6.

desenvolvimento de carreiras artísticas, e novos modelos de negócio na era pós-*streaming*, estabelecem-se os elos internos principais da cadeia de valor das IMs.

Uma das contribuições mais relevantes que a configuração da classe de problemas traz aos estudos que se utilizam da DSR como método de pesquisa é a determinação de quais Teorias sustentam a compreensão do problema (Dresch et al., 2015). Nesse sentido, destacam-se neste estudo o CON11 e o CON12 ou, respectivamente, a **Teoria da Coopetição** e a **Teoria da Cultura da Convergência**. A coopetição surge apoiada pelo conceito de IMs, em que organizações da IF, IME, IMV e IEA são consideradas dentro do mesmo contexto de geração de valor econômico. Já a convergência, por seu turno, apresenta-se sob três dimensões: na primeira, visa argumentar acerca dos fenômenos relacionados às convergências tecnológica e midiática, consideradas, portanto, no campo de pesquisa de Jenkins (2006), e consolidando as análises relacionadas aos macrofatores externos do ambiente de negócios e à geração de valores socioculturais nas IMs. Na segunda, a partir das contribuições de Curien e Moreau (2006, 2007), ela surge como uma vertente para análises relacionadas a valor econômico no âmbito das convergências mercadológica e organizacional, complementando, dessa forma, os estudos voltados à coopetição. Na terceira dimensão, emerge como contribuição deste estudo a convergência setorial, que apoia principalmente o próprio conceito de IMs (CON2). Finalmente, o CON13 representa a cadeia de valor *per se*, em cujo interior se posicionam todos os componentes que se relacionam diretamente com os processos de criação, entrega e captura de valor cultural, social e econômico nas IMs. Abarcando a todos os construtos, ou componentes da classe de problemas, está o ambiente de negócios das IMs.

Figura 18 – Cadeia de valor das IMs como classe de problemas



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Configurada a classe de problemas, pode-se prosseguir com mais assertividade para a identificação tipológica do artefato, com base na sequência prevista no método de trabalho aqui utilizado.

5.2 IDENTIFICAÇÃO TIPOLÓGICA DOS ARTEFATOS

No âmbito da DSR, os artefatos são considerados soluções prescritivas e sistêmicas, revestidas de validade científica e pragmática. Devem ser generalizáveis quanto à sua aplicação teórica e/ou prática, frente a determinada classe de problemas. Para que artefatos resultantes de pesquisas sejam considerados válidos, relevantes e confiáveis, é necessário que, após o seu desenvolvimento, estejam explicitados: o seu ambiente interno, ou seja, sua estrutura e a

organização de seus componentes; o ambiente externo em que será utilizado; e os objetivos que se pretende atingir frente à sua utilização. Nesse sentido, novos artefatos devem ser projetados, desenvolvidos e avaliados como soluções satisfatórias, apresentando avanços em relação aos existentes (Dresch et al, 2015).

Ainda no que cabe ao conceito de artefatos, o método de trabalho aqui considerado estabelece cinco tipologias: construtos, modelos, métodos, instanciações e teorias do *design* (Dresch et al., 2015). Com base nas etapas anteriores do método, evidenciaram-se treze construtos, analisados em profundidade durante a revisão da Literatura. Levando-se em conta a extensão e a complexidade que tal número de conceitos possa representar para o desenvolvimento de projetos de pesquisa se considerados isoladamente, faz-se necessário buscar a organização desse Conhecimento em uma única estrutura normativa. Nesses termos, **propõe-se para o presente estudo o desenvolvimento de modelos**, entendidos como uma representação sistêmica da realidade, manifestada por um conjunto de proposições ou declarações que expressam relações entre construtos (March, & Smith, 1995 citado por Dresch et al., 2015). O modelo ora em questão deverá explicitar os treze construtos e suas relações no ambiente de negócios das IMs, propondo-se a apoiar satisfatoriamente, após a sua avaliação, a futuras iniciativas de pesquisa, inovação e empreendedorismo relacionadas aos setores produtivos musicais.

De outra parte, faz-se necessário justificar o porquê da não preferência pelo desenvolvimento dos demais tipos de artefatos para a sequência deste trabalho. Os **construtos** são explicitações conceituais necessárias à compreensão de problemas relacionados a determinado domínio ou contexto. Ao longo da DSR, podem demandar duas soluções: revisão – seja como referencial teórico, seja como aplicação tecnológica –, ou proposição de um novo, que seja capaz de representar conceitualmente a solução esperada para o problema de pesquisa. Até aqui, este estudo traz uma gama de construtos que, a despeito da complexidade de suas interrelações, não demandou revisão ou desenvolvimento de conceitos, mas sim integração, visando a exposição dos processos de criação, entrega e captura de valor cultural, social e econômico no ambiente de coopetição e convergência das IMs frente a transformação digital. Esses construtos, como demonstrado pela RSL, têm sido considerados isoladamente em estudos do *music business* em áreas como Tecnologia da Informação, Comunicação Social e Empreendedorismo, expondo suas capacidades conceituais ao embasarem a utilização de diferentes procedimentos metodológicos a partir de diversas questões de pesquisa.

Os **métodos**, como soluções propostas a partir de pesquisas realizadas pela *Design Science*, por sua vez, buscam produzir melhorias sistêmicas nos procedimentos de aplicação de

modelos em determinado contexto. Demandam, portanto, a pré-existência de uma estrutura estável e bem definida o que, de fato, ainda não se faz possível reconhecer para o caso do conjunto de eventos de inovação e empreendedorismo relacionado à transformação digital nas IMs. Nesse sentido, após a avaliação do modelo, caso ele seja considerado como solução confiável e viável pelos públicos a que se destina, poderá resultar no desenvolvimento de um método como pesquisa seguinte. Já as **instanciões** são a execução do artefato no ambiente (ou ambientes) para o qual foi desenvolvido. Pode ser um tipo de artefato particularmente relevante em futuras pesquisas das IMs, dado que tem a capacidade de operacionalizar, demonstrar a viabilidade e a eficácia de um conjunto de construtos, modelos e métodos em seu ambiente real, compreendendo, nessa análise, o comportamento de indivíduos, grupos e organizações e o contorno exercido por forças estratégicas externas. Apesar de se apresentar como um tipo de artefato instigante, este estudo tem como último objetivo específico a demonstração do artefato ora em desenvolvimento, sendo suficiente avaliá-lo, ou seja, sem que ele seja propriamente executado. Por fim, o escopo e os objetivos *per se* desta pesquisa descartam que aqui se proponha, em primeira instância, o desenvolvimento de **teorias do design**. Espera-se que o progresso do Conhecimento gerado ao seu final atenda, de maneira assertiva, à questão de pesquisa, enquanto o potencial de generalização do modelo a ser desenvolvido possa se constituir em solução satisfatória para a classe de problemas das IMs. Visando garantir o rigor de sua construção, a proposição de modelos, definida como quinta etapa do método de trabalho, se realiza a seguir.

5.3 PROPOSIÇÃO DE MODELOS

Por meio da lógica abductiva, processos criativos tornam possível a proposição de diferentes formas de estruturação e organização de construtos, tendo como foco central compreender o desenvolvimento de soluções para determinada classe de problemas (Dresch et al, 2015). A abdução, para o caso do modelo como tipo de artefato, permite, então, a formalização de hipóteses sistêmicas que possam atender rigorosamente à validade científica, ao mesmo tempo em que buscam ser relevantes frente à desejada validade pragmática. Levando-se em consideração tais premissas lógicas, apresentam-se três proposições de modelos para o presente estudo relacionado às IMs: quadro sinótico de inovações, *statum innovationis* e estrutura representativa da cadeia de valor.

5.3.1 Modelo I: Quadro Sinótico de Inovações das IMs

A Literatura apresenta uma série de inovações ocorridas dentro do período pesquisado. O Quadro 14 sintetiza o Conhecimento trazido nos capítulos anteriores a esse respeito, classificando trinta e seis inovações tecnológicas, sociais e de modelos de negócio em dez diferentes conjuntos. Diferentemente dos estudos que apresentam seus resultados em eras, o que caracteriza inicialmente este modelo e seus conjuntos é o fator gerador das inovações relacionadas a eles. Contudo, a sequência com que os conjuntos são apresentados carrega naturalmente uma lógica temporal, dado que a revisão da Literatura descreveu os eventos de cada construto como estudo longitudinal. O que se apresenta aqui, portanto, é a síntese de todas as inovações apresentadas ao longo da revisão da Literatura, consideradas de modo interrelacionado. A este modelo dá-se o nome de **Quadro Sinótico de Inovações das IMs**.

Quadro 14 – Quadro Sinótico de Inovações das IMs

Conjuntos de inovações		Inovações					
1	Digitização	1. MP3/MP4	2. iTunes/iPod				
2	Inovações tecnológicas digitais e sociais disruptivas	3. P2P	4. Redes sociais	5. <i>Smartphones</i>			
3	Alinhamento de sustentabilidade econômica-financeira das <i>majors</i>	6. Série de fusões e aquisições	7. Contrato 360°				
4	Parcerias para digitalização e retomada do controle de mercado pelas <i>majors</i>	8. Lojas de <i>downloads</i> (p. ex., iTunes Store)	9. Distribuidoras digitais das <i>majors</i>	10. Rádios de <i>Internet</i>	11. Plataformas de <i>video streaming</i> (p. ex., YouTube)	12. Plataformas de <i>music streaming</i> (p. ex., Spotify)	13. Curadores independentes de <i>playlists</i>
5	Inovação digital e aumento da concorrência na indústria fonográfica	14. Artistas como produtores fonográficos digitais (autoprodutores)	15. Distribuidores e agregadores digitais para a produção independente	16. Novas capacidades dos independentes (p. ex., WIN, Merlin)	17. Editoras como produtores fonográficos digitais		
6	Inovação na música ao vivo, <i>music experience</i> e aumento da concorrência	18. Arenas	19. Festivais	20. Gravadoras como promotoras de música ao vivo			
7	Inovação em gestão e desenvolvimento da carreira artística num contexto de concorrência crescente	21. Gravadoras como <i>artist managers</i>	22. Editoras como <i>artist managers</i>	23. Promotoras de música ao vivo como <i>artist managers</i>	24. <i>Music fandom & Relational labor</i>	25. <i>Artist managers</i> como estrategistas	26. Artista empreendedor
8	Aumento da concorrência através do empreendedorismo e da inovação dos modelos de negócio pós-streaming	27. Agências de <i>music branding</i>	28. Agências de licenciamento de música	29. Primeira geração de <i>startups</i> de base tecnológica pós-streaming	30. Incubadoras e aceleradoras	31. Segunda geração de <i>startups</i> de base tecnológica pós-streaming	
9	Música visual em ambiente de competição	32. Plataformas de <i>live stream</i> de gravadoras	33. Plataformas de <i>live stream</i> de promotoras de música ao vivo	34. Plataformas de <i>live stream</i> de agências de <i>artist management</i>			
10	Sistemas globais de gestão de fluxo de <i>royalties</i>	35. <i>Upgrade</i> do sistema ISWC (CISAC)	36. Sistema RDx para ISRC (IFPI & WIN)				

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

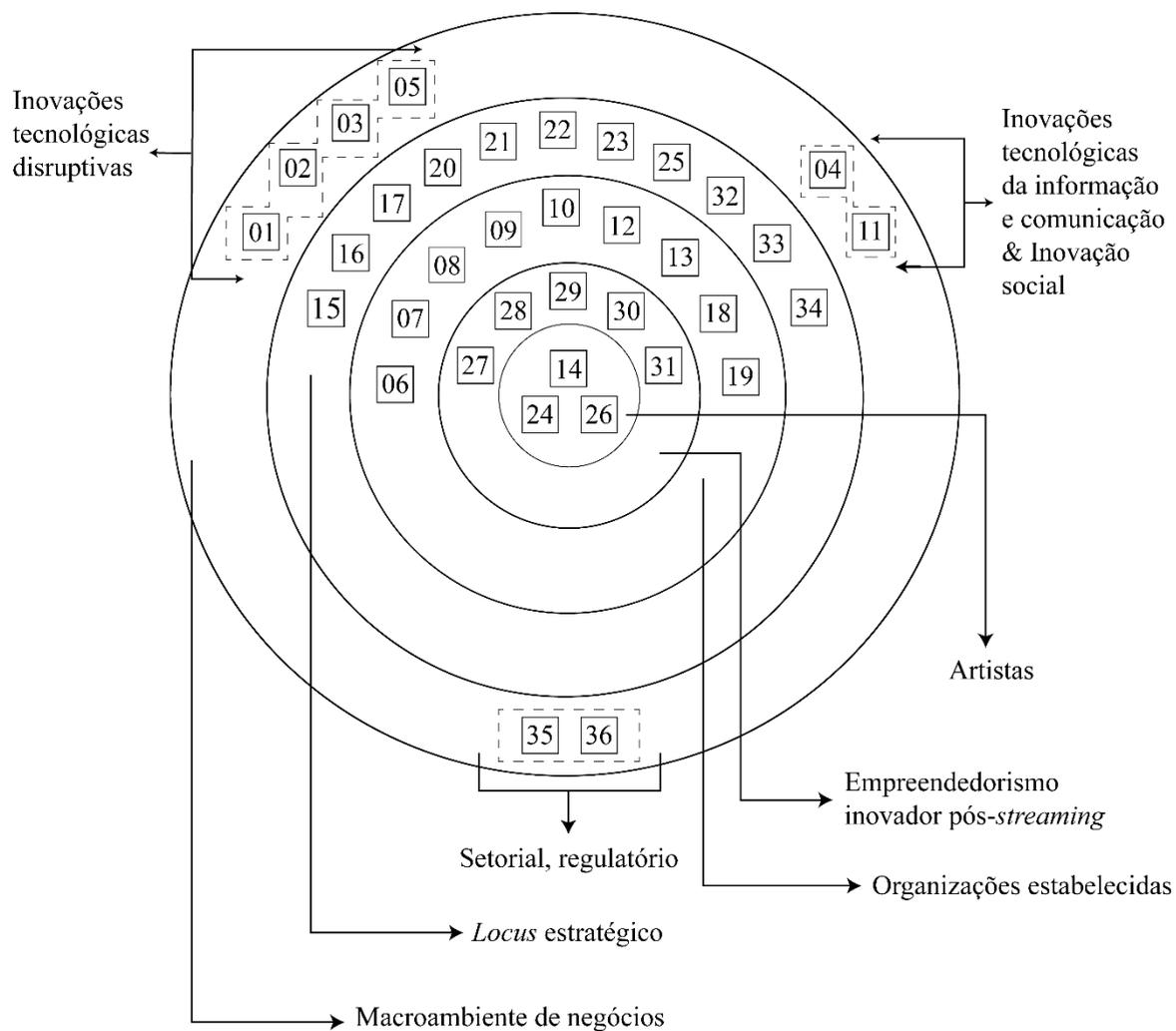
5.3.2 Modelo II: *Statum Innovationis* nas IMs

Aspectos que chamam a atenção do pesquisador ao observar o Modelo I são os possíveis locais de ocorrência e de impacto daqueles eventos. Inovações como as relacionadas aos conjuntos nº 1, nº 2 e a inovação nº 11, por exemplo, foram produzidas por forças tecnológicas e sociais externas ao ambiente de negócios das IMs, atuaram de modo centrípeto sobre artistas e organizações e deflagaram a transformação digital. Já as inovações do conjunto nº 10 resultaram de forças centrífugas exercidas pelas organizações, como uma exigência por melhores práticas regulatórias concernentes ao fluxo de *royalties*, já com a transformação digital das IMs consolidada. Os conjuntos intermediários, por sua vez, enquadram-se em quatro categorias:

- (i) inovações que se caracterizam por garantir melhores condições de sustentabilidade econômica, quer seja pela digitalização dos próprios modelos de negócio, quer seja pela formalização de parcerias e investimentos em modelos de negócios inovadores digitais. São movimentações realizadas, em sua maioria, por organizações estabelecidas dos setores de tecnologia, de entretenimento multimídia e das IMs, e dentre as quais também devem ser consideradas as plataformas de *streaming*, em razão de sua relevância para a consolidação dos atributos sociais e econômicos da música *online*. Enquadram-se nesta categoria as inovações nº 6, nº 7, nº 8, nº 9, nº 10, nº 12, nº 13, nº 18 e nº 19;
- (ii) inovações que têm o propósito de prover as capacidades necessárias para que as organizações entrassem em disputas por melhores posicionamentos estratégicos na cadeia de valor das IMs. Enquadram-se nesta categoria as inovações nº 15, nº 16, nº 17, nº 20, nº 21, nº 22, nº 23, nº 25, nº 32, nº 33 e nº 34;
- (iii) inovações que impactaram diretamente sobre as carreiras artísticas. São os casos das inovações nº 14, nº 24 e nº 26;
- (iv) inovações geradas por iniciativas de novos entrantes no período pós-*streaming*, em sua maioria vislumbrando oferecer suporte aos artistas e *artist managers*, posicionando-se como facilitadores destes como atores mais à jusante da cadeia de valor das IMs, em especial nos elos de distribuição, acesso e exibição, e de finanças & investimentos. Relacionam-se aqui as inovações nº 27, nº 28, nº 29, nº 30 e nº 31.

A Figura 19 organiza o modelo denominado de estado das inovações – *status innovationis* –, posicionando-as em círculos concêntricos relacionados, dos mais externos ao mais interno, ao macroambiente de negócios, ao *locus* estratégico, às organizações estabelecidas, ao empreendedorismo inovador pós-streaming e, finalmente, aos artistas das IMs.

Figura 19 – *Status Innovationis* nas IMs



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

5.3.3 Modelo III: Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs

Evidencia-se nos capítulos da revisão da Literatura, em especial na seção 4.3, que a complexidade do tema é citada por diversos autores, principalmente por aqueles que fundamentam os conceitos de IMs (Williamson, & Cloonan, 2007; Nordgård, 2018), mas não há, efetivamente, uma proposição sobre uma nova estrutura representativa da cadeia de valor.

As que são apresentadas ao longo da Literatura estabelecem apenas a IF como escopo de análise, mantendo os demais setores, quando citados, como fornecedores ou complementadores (Hummel, & Lechner, 2001; Wilson, & Stokes, 2005; Bourreau, & Gensollen, 2006) e muitas delas são desenvolvidas no campo da Comunicação Social, enfatizando sobremaneira questões relacionadas ao valor sociocultural, em detrimento de uma análise com maior profundidade sobre o valor econômico. Contudo, faz-se necessário considerar que, além da delimitação estabelecida pelo campo de pesquisa, esses estudos precedem, em termos cronológicos: no que se refere ao ambiente de negócios das IMs, à consolidação das plataformas de *streaming* e aos fluxos de desenvolvimento de modelos de negócio inovadores que se sucederam; e, no campo científico, aos debates mais intensos sobre modelos econômicos e estratégias organizacionais, aos artistas independentes empreendedores e à própria cadeia de valor.

Há proposições focadas no *music fandom* (Pfahl, 2001; Stewart, 2018), que são importantes para ampliar o debate sobre valor sociocultural e *relational labor* e, portanto, sobre a convergência midiática e a horizontalização do elo de comunicação, mas que também não estabelecem conexões com a trilha do valor econômico. No caso de Winter (2012), a conjunção entre a inovação social proporcionada pela atividade dos *prosumers* e o alinhamento de IF, IME e IMV induz os estudiosos a compreender que o escopo de criação, entrega e captura de valor deve ser ampliado a partir do valor cultural para os valores social e econômico. Há de se contribuir para a pesquisa, portanto, a partir de uma nova proposição, que, igualmente, acresça à cadeia de valor das IMs os componentes necessários à criação de valor econômico. Apesar da complexidade do modelo apresentado por Wilson e Stokes (2005) ser potencialmente representativa das IMs, falta considerar o fato de que a dependência dos demais setores produtivos e dos artistas em relação à IF para a geração de valor está atualmente relativizada, a tal ponto de a coopetição se constituir em uma das principais características nas relações organizacionais das IMs. Ressalte-se que os processos para a geração de valor proveniente dos direitos autorais e o fluxo de *royalties* são imutáveis. O dilema da coopetição, portanto, diz respeito a qual organização, independentemente de seu *core business*, adotará melhores posicionamentos estratégico e competitivo visando ter a prioridade de capturar maior valor econômico ou, em outros termos, qual delas conseguirá estabelecer relações 360° com o elo criativo à montante da cadeia de valor.

Essas pesquisas, portanto, produzem conclusões de certa forma limitadas, dado que não representam a completa realidade do ambiente de negócios das agora denominadas IMs, impactadas integralmente pela transformação digital. Nesse sentido, não trazem luz sobre determinados construtos aqui considerados na configuração da classe de problemas, como

coopetição (CON11) e determinadas dimensões da convergência (CON12), bem como suas relações com a criação, entrega e captura de valor não apenas social, mas também econômico, relativizado em grande parte. É importante ressaltar mais uma vez que a origem de ambos é a proposta de valor artístico-cultural, proporcionada pelo elo criativo, potencial e estrategicamente intermediado pelo *artist management* ao longo das duas trilhas de valor.

Thomson (2013), em seu estudo sobre os artistas independentes estadunidenses, destaca a existência de quarenta e duas fontes de receita naquele país, que demandam direcionamento estratégico para que possam trazer resultados de sucesso em termos de valor cultural, social e econômico. Por mais que o discurso de independência se faça presente nos estratos em que se situam, principalmente em relação às gravadoras e outras organizações que, nas fases anteriores, eram o destino dos músicos de sucesso e a derrocada de muitos outros, a consolidação da transformação digital, a reorganização das relações organizacionais, setoriais e a própria reestruturação da cadeia de valor, exigiram múltiplos recursos e esforços de seus agentes no sentido de se readequarem à nova realidade. Organizações das IMs realizaram alinhamentos internos objetivando garantir a sustentabilidade econômica de seus negócios enquanto ajustavam-se simultaneamente à digitalização e à concorrência crescente, em parte provocada por *startups*, mas muitas vezes realizadas por organizações estabelecidas que, em outras circunstâncias, se posicionavam como parceiras. O ambiente de coopetição se instalou simultaneamente (ou em razão de) às convergências organizacional e setorial, deteriorando o reconhecimento das estruturas cognitivas existentes anteriormente à transformação digital e que, para o contexto das IMs, não se mostram mais válidas (Hadida, & Paris, 2014). Para os artistas, mais constantemente afeitos à criatividade musical que à dos negócios e do empreendedorismo, observar a complexidade e o caos representados pela Figura 20 (Miller, 2019) expõe a fragilidade e o risco para o desenvolvimento de suas carreiras e da própria geração de valor nas IMs sem que a compreensão e a aplicação do conceito de convergência (tecnológica e midiática) transcendam os valores culturais e sociais e passem a considerar também as demais dimensões da própria convergência (mercadológica, organizacional e setorial), o conceito de coopetição e a integração estratégica daqueles valores com o valor econômico.

Figura 20 – O artista frente a complexidade das atividades da cadeia de valor das IMs



Fonte: adaptado pelo autor (2023), a partir de Miller (2019).

Creriosamente propostos os três modelos, as etapas de nº 6 e nº 7 do método demandam a seleção de um deles para atender ao sexto objetivo específico deste trabalho: projetar e desenvolver uma solução funcional e potencialmente prescritiva frente à classe de problemas.

5.4 PROJETO DA ESTRUTURA REPRESENTATIVA DA CADEIA DE VALOR DAS IMs

Dentre as três proposições de modelos apresentadas na etapa anterior, depreende-se que o **Modelo III – Estrutura Representativa da Cadeia de Valor da IMs** é a que proporciona melhores resultados frente aos objetivos de pesquisa. Para justificar a decisão, reforça-se aqui o excerto propositivo de seu objetivo geral, que é o de desenvolver uma representação sistemática e estruturada das relações entre os setores que compõem as IMs e seus atores. Ainda mais, considera-se como referência já avançada dentro do método de pesquisa a própria classe de problemas configurada. A partir dessas duas referências, seguem-se as análises relacionadas a cada uma das proposições e que embasaram a seleção do modelo nesta etapa nº 6 do método de trabalho.

Ao se analisar o **Modelo I – Quadro Sinótico de Inovações das IMs** vislumbra-se um material afeito a estudos relacionados à História da Economia da Música. Ele retrata com precisão as inovações ocorridas ao longo das três décadas definidas no escopo deste trabalho e

as classifica por conjuntos ordenados cronologicamente. Conduzir, portanto, um estudo científico ou tecnológico que traga contribuições àquela área do Conhecimento poderá não só resultar num modelo prescritivo e generalizável como proporcionar o desenvolvimento de novos artefatos, de diferentes tipologias. Em complemento, apesar de representar as relações entre os atores das IMs no que diz respeito à cooperação e às inovações tecnológicas e sociais, a proposição em questão não evidencia muito claramente outros fenômenos importantes da classe de problemas, como as questões regulatórias relacionadas à digitalização e a convergência.

Já a proposição trazida pelo **Modelo II – *Statum Innovationis* nas IMs** se apresenta relacionada a análises sobre gestão estratégica da inovação em setores criativos propensos a fenômenos de transformação digital. Pode, também, apoiar projetos de estudos de caso a partir da seleção de uma ou mais inovações ocorridas nas IMs, mas não resulta, de outra parte, em análises estruturais sobre a conjunção de valores culturais, sociais e econômicos.

O **Modelo III – Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs** advém da própria configuração da classe de problemas o que, do ponto de vista de execução do método, poderia ser considerada uma conclusão óbvia. Contudo, é a conscientização sobre o problema e o Conhecimento trazido pela Literatura que evidenciam a existência de lacunas em relação à classe de problemas, e não a sua configuração *per se*. Particularmente em relação ao tema da cadeia de valor, ao se retornar à RSL, observa-se que apenas um registro (Hadida, & Paris, 2014) cita explicitamente o termo “cadeia de valor” no seu título. No que diz respeito à relevância pragmática do tema, o mesmo estudo confirma que

(...) a sequência linear, a simplicidade e o uso onipresente na educação e prática empresarial da cadeia de valor consolidaram este modelo como uma heurística poderosa nos discursos e na cognição gerencial dos empreendedores de música digital. A estrutura cognitiva da cadeia de valor ajuda-os a comunicar e a reunir apoio em torno da sua visão.¹²⁹ (Hadida, & Paris, 2014, p. 94).

¹²⁹ Citação original na língua inglesa: “(...) *the linear sequence, the simplicity and the ubiquitous use in business education and practice of the value chain have entrenched this model as a powerful heuristic in the discourses and managerial cognition of digital music entrepreneurs. The value chain cognitive frame helps them communicate and gather support around their vision.*” (Hadida, & Paris, 2014, p. 94).

Confirma-se, portanto, neste ponto do estudo, o indicador trazido na seção de identificação do problema de pesquisa: a existência de uma quantidade pouco expressiva de trabalhos que analisam sistematicamente o conjunto de eventos ocorridos nos trinta anos definidos pelo escopo deste trabalho. De fato, as etapas anteriores desenvolvidas pela DSR, em especial a revisão da Literatura e a configuração da classe de problemas, detalham a complexidade e a transdisciplinaridade do tema, o que de certa forma justifica a escassez de trabalhos voltados à sua análise. É imprescindível, portanto, que se desenvolva de modo fundamentado, mas também prescritivo, uma solução que sintetize tal complexidade e transdisciplinaridade em uma estrutura que represente satisfatoriamente os fenômenos da coopetição e da convergência em suas diversas dimensões, visando funcionar como instrumento cognitivo para análise dos fluxos de valor cultural, social e econômico. Como suporte às futuras iniciativas de pesquisa, essa estrutura poderá ser utilizada como modelo conceitual por estudiosos de diferentes áreas de análise além da *Music Business Research* – Comunicação Social, Inovação e Gestão Tecnológica, Empreendedorismo, Gestão de Operações, *Marketing*, Gestão de *Stakeholders*, Comportamento das Organizações, Geografia Econômica, Economia Criativa, Estudos Culturais, Sociologia, Direito, dentre outras –, visando auxiliar, por exemplo, na delimitação de *frameworks* conceituais ou na definição de variáveis e sujeitos para captação e análise de dados. Já no campo tecnológico, a nova estrutura representativa da cadeia de valor das IMs será, de fato, uma heurística poderosa (Hadida, & Paris, 2014) e de consulta constante para tomadas de decisão, facilitando, por exemplo, o diagnóstico de oportunidades, o encaixe de modelos de negócio inovadores nos elos da cadeia, a determinação de fornecedores, complementadores e segmentos de clientes, análise de propostas de valor e posicionamento competitivo, planos de comunicação, ou ainda, mais especificamente no caso dos artistas independentes, quais parceiros-chave devem ser conquistados para o desenvolvimento de suas carreiras.

Tendo esses aspectos em consideração, define-se que os procedimentos de construção da estrutura representativa da cadeia de valor das IMs como modelo deva contemplar, mandatoriamente:

- (i) a integração dos setores produtivos que compõem as IMs em um único elo vertical da cadeia de valor, dando luz e demonstrando visualmente a trilha de valor econômico e o alinhamento promovido pelo conceito de IMs. Também se explicita, dessa forma, a convergência setorial, e se expõem as várias possibilidades de ocorrência das convergências mercadológica e organizacional, viabilizando análises tanto científicas quanto tecnológicas;

- (ii) dado o alinhamento anterior, em que aquele elo representa exclusivamente as atividades de produção, evidencia-se a necessidade de, à montante, projetar-se um elo vertical de gestão estratégica para as atividades do *artist management*. Elas deixam, portanto, de ser atividades de suporte, consultivas ou de “cuidados pessoais e de agenda” e, com seu novo escopo, passam a projetar e gerenciar o plano estratégico que contempla os elementos necessários e relacionados à cadeia de valor das IMs. Reforça-se o que foi evidenciado anteriormente: a gestão estratégica de carreira pode ser realizada por diversos atores da cadeia de valor em busca de melhores resultados econômicos, tendo como meta principal a assinatura de contratos 360°, que permitem ao *artist manager* capturar valor com base em todas as potenciais fontes de receita inerentes à carreira artística;
- (iii) O *artist management*, estratégico, descola-se de maneira evidente de outros agentes intermediários, como *booking agents*, agências de *music branding* e de sincronização, que assumem papéis de complementadores nos processos de negociação e distribuição de produtos artísticos junto aos meios de exibição. Portanto, na cadeia de valor das IMs, esses intermediários ocuparão uma posição à montante desses meios e à jusante da produção;
- (iv) o elo vertical criativo é o primeiro à montante da cadeia de valor e refere-se às atividades artísticas de ofício: composição, arranjo, performance, regência, dentre outras. Por essa razão, é elemento essencial para a constituição de propostas de valor artístico-culturais, por conseguinte, do valor cultural nas IMs e das trilhas de valor social e de valor econômico. Contudo, o *status* B2B adquirido pelos artistas os conecta mais diretamente ao elo da gestão de carreira (*artist management*), pelo qual perpassam as atividades criativas, objetivando o planejamento, execução, coordenação e controle das estratégias de desenvolvimento de carreira e, conseqüentemente, daquelas trilhas de valor. Por isso, esse elo deve se posicionar imediatamente à jusante do elo criativo;
- (v) com o fenômeno da convergência midiática, as relações entre os atores da cadeia de valor se alteram e o *music fandom* ganha relevância na coprodução e na cocriação de valor. Dessa forma, no que tange à trilha de valor social, o elo da comunicação na cadeia de valor das IMs reconfigura-se e transforma-se num elo horizontal, por meio do qual todos os demais elos verticais e respectivos *stakeholders* convergem e mantêm-se conectados visando maximizar a criação, entrega e captura de valor não só cultural e social, mas também econômico;

- (vi) em se tratando do fenômeno da convergência, a tecnológica deve se fazer presente como um elo horizontal, projetado preferencialmente próximo ao elo da comunicação, uma vez que ambos estão conectados pela mesma Teoria, mas também são os representantes dos eventos catalisadores das mudanças no ambiente de negócios das IMs e que culminaram na transformação digital. Pressupõe-se, portanto, que disrupções ou inovações futuras advindas da Indústria 4.0 devam manter as forças tecnológicas e de comunicação social como as principais a pressionar externamente a cadeia de valor das IMs;
- (vii) muitas das atividades profissionais para a criação, desenvolvimento, comercialização, acesso e exibição de produtos, serviços e experiências advindos da criação artística recebem suporte de profissionais e organizações não necessariamente vinculados com exclusividade às IMs. Escolas de formação musical, fábricas e lojas de instrumentos musicais e equipamentos, escritórios de assessoria contábil e jurídica, consultores de moda, estúdios de ensaio e gravação, plataformas de produção musical compartilhada e mapeamento de *royalties* são alguns dos exemplos que fazem parte das demandas do cotidiano de artistas e organizações das IMs;
- (viii) a disponibilidade de recursos financeiros também deve ser considerada como um elo horizontal de suporte a toda a cadeia de valor das IMs. Desde recursos dos próprios artistas, fontes de financiamento público e privado, investidores interessados em carreiras artísticas e catálogos de música, e a presença de *business managers*, são imprescindíveis como atividades a serem claramente expostas na estrutura ora em projeto;
- (ix) os clientes finais, por sua vez, devem contemplar os consumidores individuais, as comunidades de fãs e também as empresas que estabelecem relações com todos os elos da cadeia de valor das IMs visando conectar sua marca à de determinado artista;
- (x) por fim, as atividades legais e regulatórias devem permear todos os demais elos verticais e horizontais da cadeia de valor das IMs, visando manter preservados, éticos e equilibrados os princípios dos direitos autorais e das relações comerciais entre artistas, organizações e consumidores.

Estudos que se utilizam da DSR como método de pesquisa denotam especial atenção para o desenvolvimento de modelos, métodos e instanciações. Sugere-se que a demonstração e a avaliação desses artefatos se utilizem do maior número possível de procedimentos visando

obter contribuições críticas. Nesse sentido, e considerando os recursos disponibilizados ao autor, decidiu-se pela realização de dois GFEs. Tremblay et al. (2010) orientam a sua utilização em etapas intermediárias de desenvolvimento do artefato, como uma forma iterativa de promover-lhe refinamentos, ao invés de apenas utilizá-lo como procedimento vinculado a uma avaliação final. Assim, considerando-se que o objetivo deste estudo é o de demonstrar e avaliar o modelo da estrutura representativa da cadeia de valor das IMs frente às comunidades científica, artística e corporativa, tidas como públicos interessados em seus resultados, o GFE apresenta-se como procedimento capaz de proporcionar tal nível de reconhecimento, desde que realizado ao menos uma vez para cada uma daquelas comunidades-alvo. Tanto o GFE1, realizado com a comunidade acadêmica, quanto o GFE2, com a artística e a corporativa simultaneamente, serão conduzidos de forma a avaliar o modelo descritiva e analiticamente (Hevner et al., 2004), com a expectativa de se obter melhorias incrementais a serem incorporadas, a critério do autor, a uma nova, e potencialmente melhor, versão do modelo.

5.5 DESENVOLVIMENTO DA ESTRUTURA REPRESENTATIVA DA CADEIA DE VALOR DAS IMs

Com as premissas estabelecidas na etapa anterior, esta seção contempla seu desenvolvimento e, por consequência, complementa, como etapa nº 7 do método, os resultados almejados para o sexto objetivo específico do presente estudo. Explicitam-se, a seguir, as denominadas **heurísticas de construção** do modelo, que permitiram chegar à primeira versão da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs, apresentada na Figura 21:

- (i) a estrutura da cadeia de valor é composta, em sua proposta inicial, de dez grandes blocos, ou elos. Consideram-se cinco elos horizontais – legal e regulatório, finanças e investimentos, comunicação, tecnologia, e atividades de suporte –, e cinco elos verticais – criação (A&R), *artist management*, produção e distribuição, exibição, e clientes finais;
- (ii) cada um dos elos contém blocos menores, ou componentes, em seu interior, que denominam os tipos de atividades consideradas essenciais para geração de valor cultural, social e econômico nas IMs. Para determina-las, referencia-se a revisão da Literatura aqui desenvolvida, complementada, quando necessário, pela vivência corporativa e acadêmica do autor. Dentro do possível, até por uma questão de dimensões físicas para visualização da estrutura representativa da cadeia de valor, procurou-se inserir os principais tipos de negócios relacionados

a cada elo. Contribuições para futuras inserções e supressões, contudo, serão constantes, à medida que o impacto das tecnologias e da sociedade sobre as IMs oportunizarem o surgimento de novos componentes, mais ou menos relevantes que os atualmente representados no modelo;

- (iii) considera-se que todos os elos horizontais possuem conexões com todos os elos verticais, e vice-versa. Por essa razão, há setas indicativas verticais entre eles, representando tanto movimentos ascendentes quanto descendentes e sinalizando que as atividades representadas pelos componentes de determinado elo horizontal podem influenciar na realização das atividades dos demais elos;
- (iv) pela mesma razão há, para os elos verticais, setas horizontais indicativas, neste caso, dos fluxos de criação, entrega e captura de valor. Sinalizam movimentos tanto para montante quanto para jusante da estrutura. Representam-se por elas, também, as duas trilhas de valor a partir do valor cultural constituído no elo criativo: para o fluxo de valor econômico, elas conectam todos os elos verticais; já para o de valor social, conectam os elos verticais extremos, respectivamente de criação e de clientes finais, através do elo horizontal de comunicação;
- (v) no interior de todos os elos há setas horizontais e verticais conectando seus componentes internos, objetivando representar as interrelações e interdependências entre eles, tanto ascendentes quanto descendentes, tanto para montante quanto para jusante¹³⁰;
- (vi) dentre os elos horizontais há o das atividades de suporte que, como seus componentes, incorpora negócios de educação, fabricação, comercialização e manutenção de equipamentos, assessorias técnicas especializadas, produtos e serviços em geral;
- (vii) no elo horizontal de finanças e investimentos enquadram-se especificamente as atividades de suporte financeiro que, como tal, não estão diretamente relacionadas aos fluxos de criação, entrega e captura de valor cultural, social e

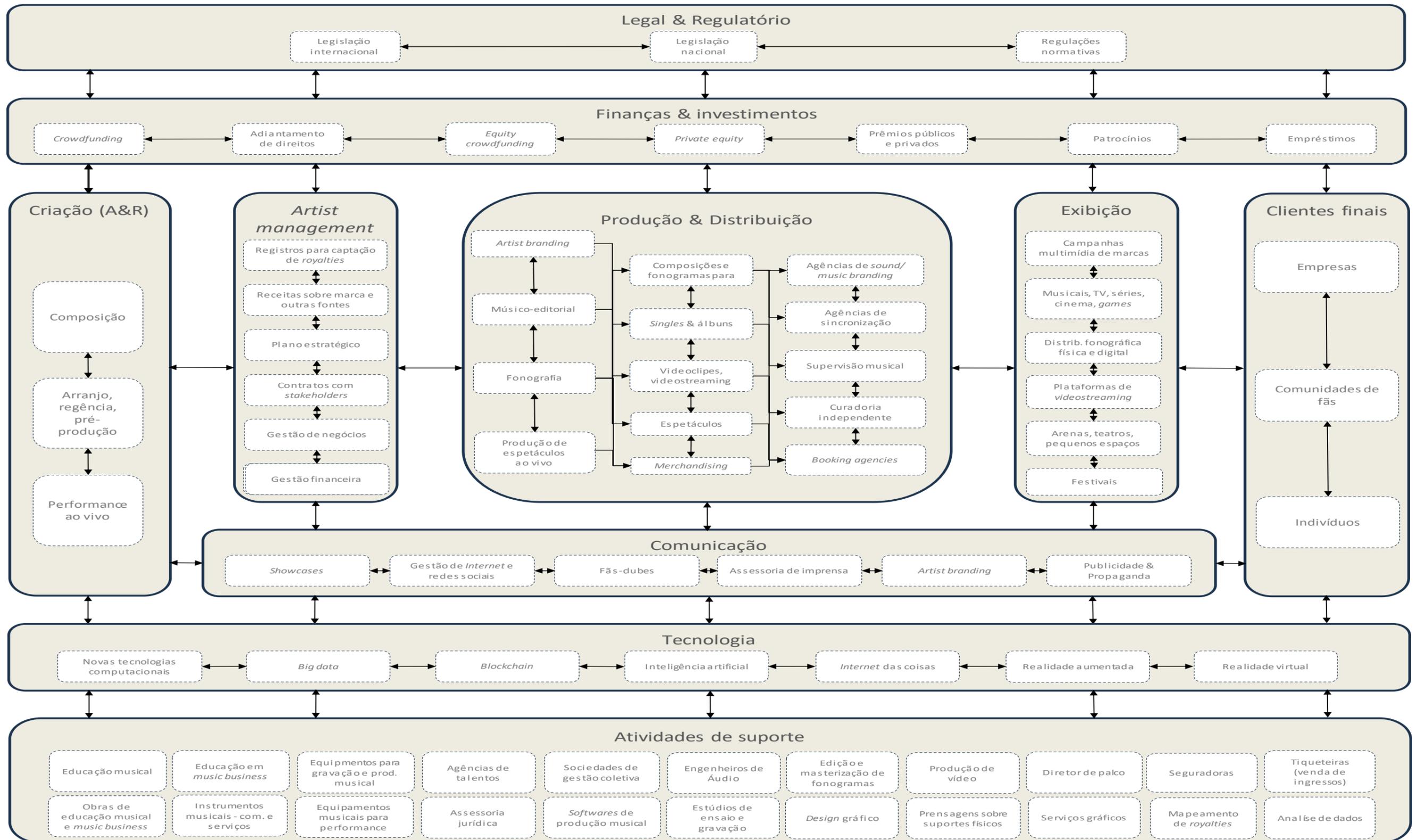
¹³⁰ Excepcionalmente e, mais uma vez, reforçando a intenção de se facilitar a leitura da estrutura representativa da cadeia de valor resultante deste trabalho, as setas entre os componentes do elo de atividades de suporte foram suprimidas. Subentende-se, contudo, que elas estejam presentes, assim como estão nos demais elos.

econômico. São, por exemplo, a concessão de verbas públicas, financiamentos por meio de plataformas de *crowdfunding*, adiantamento de *royalties* (*advances*), patrocínios privados, fundos de investimentos etc.;

- (viii) os demais elos horizontais – legal e regulatório, comunicação, e tecnologia –, encontram-se diretamente relacionados a alguns dos construtos considerados na revisão da Literatura e na configuração da classe de problemas (a saber, CON3, CON4, e CON5), razão pela qual já tiveram suas relações com os processos de geração de valor e a exposição de alguns de seus componentes anteriormente discutidos, aqui complementados pela observação e experiência do autor;
- (ix) destaca-se, contudo, a posição do elo horizontal de comunicação, projetado para ser o único desse formato a estar diretamente conectado aos fluxos de valor. Ele incorpora, antes de tudo, a trilha de valor sociocultural, evidenciando a ocorrência da convergência midiática ao constituir uma relação direta entre o elo de criação e o elo de clientes finais, ou entre *music fandom* e *relational labor*. Ao mesmo tempo, está visualmente mais próximo, comparativamente aos demais elos horizontais, a todos os elos verticais, relacionando-se, influenciando e sendo influenciado pela trilha de valor econômico, ao qual deve estar integrado pelas estratégias de geração de valor;
- (x) a partir de um modelo geral da estrutura da cadeia de valor e a maneira como se deram, historicamente, as quebras às barreiras de entrada da criação, produção, distribuição e divulgação nas IMs, deduz-se uma sequência lógica para os elos verticais do modelo ora em desenvolvimento. Da esquerda para a direita, estabelecem-se os elos de criação, *artist management*, produção e distribuição, exibição, e clientes finais;
- (xi) como recursos primários e, por essa razão, como primeiro elo vertical à montante, constituem-se os processos criativos artístico-musicais, em que se concentram os componentes necessários à geração de valor cultural;
- (xii) o segundo elo vertical é o de *artist management* (gestão de carreiras artísticas), em que as escolhas estratégicas acerca da criação, entrega e captura de valor iniciam-se pelo entendimento dos valores culturais intrínsecos às criações artísticas. Seus componentes internos dão origem aos fluxos de valor social e econômico, estabelecendo, conduzindo e integrando atributos extrínsecos àquelas criações, visando ao desenvolvimento orquestrado das atividades relacionadas aos demais elos verticais, à jusante. Portanto, cabe, neste elo de

- gestão estratégica, a mediação entre possíveis tensões existentes entre as trilhas de valor econômico e de valor social, e ao acompanhamento e gerenciamento das relações dos *stakeholders* presentes em todos os elos da cadeia de valor;
- (xiii) propõe-se, com a finalidade de demonstração e avaliação iniciais do modelo, um terceiro elo vertical que integra os componentes de produção e distribuição das IMs, ou seja, relacionados à IEA, IME, IF e IMV. Justifica-se essa decisão por se tratarem de elementos precursores das iniciativas de inovação e empreendedorismo que se seguiram durante a transformação digital das IMs e, do ponto de vista econômico, primordiais para a reconfiguração do fluxo de valor. Dessa forma, alinharam-se, no interior do elo, os componentes de produção numa primeira coluna à esquerda – representando visualmente o conceito de IMs e a convergência setorial –, os produtos e serviços gerados por eles numa coluna intermediária, e os agentes comerciais – *booking agencies*, supervisão musical etc. –, numa terceira coluna de componentes. Especialmente neste caso, a coluna de produtos e serviços encontra-se simultaneamente conectada por setas horizontais a todos os componentes da primeira e terceira colunas, representando visualmente as convergências organizacional e mercadológica;
- (xiv) a caracterização do quarto elo vertical da cadeia de valor se dá pela complementariedade das atividades de produção e distribuição pela de exibição de produtos e serviços aos clientes finais. Trata-se de um elo com uma grande multiplicidade de atividades e atores, nem todas presentes nesta primeira versão do modelo, mas que poderá, com as iterações e refinamentos promovidos pelos GFEs, representar ainda mais a complexidade do fenômeno da convergência mercadológica;
- (xv) último dos elos verticais, considerando os fluxos de valor social e econômico percorridos de montante à jusante na cadeia de valor, está o dos clientes finais. Ele traz empresas, comunidades de fãs e indivíduos como componentes internos, dado que o *music business* tem sido claramente plural em relação aos segmentos de clientes atualmente atendidos pelos produtos, serviços e experiências gerados e com participação nos processos de coprodução e cocriação de valor.

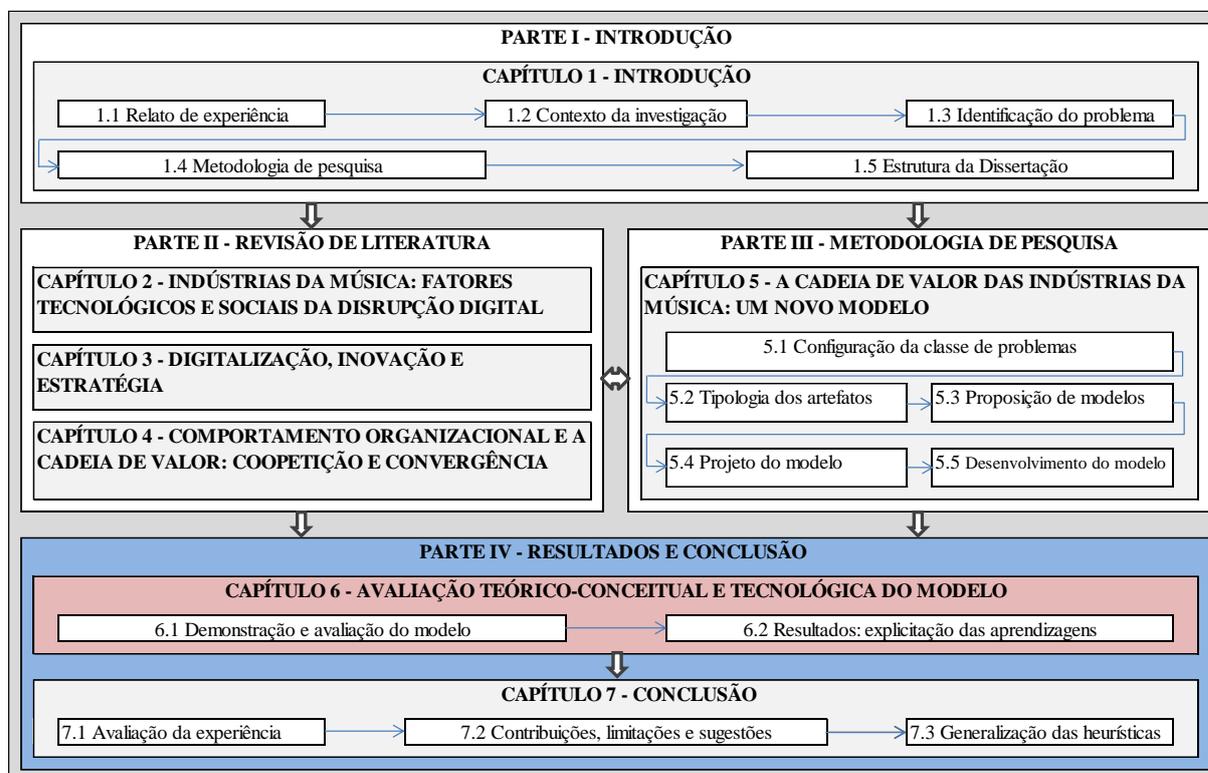
Figura 21 – Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs – Primeira versão



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

6 AVALIAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL E TECNOLÓGICA DO MODELO

Figura 22 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte IV – Capítulo 6



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Este capítulo apresenta os resultados relativos à primeira porção do sétimo e último objetivo específico desta pesquisa. Como tal, refere-se às etapas nº 8 e nº 9 do método de trabalho, das quais espera-se, respectivamente: demonstrar e avaliar o modelo da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs por meio de GFEs, trazendo heurísticas contingenciais e o grau de aderência do modelo aos objetivos da pesquisa, apresentados na seção 6.1; e, explicitar os *feedbacks*, ou pontos de sucesso e insucesso da demonstração e avaliação do modelo, que consolidam as aprendizagens da pesquisa de campo e se apresentam na seção 6.2.

6.1 DEMONSTRAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO

Pesquisas conduzidas pela DSR buscam soluções melhores que as existentes para problemas teóricos e tecnológicos. Nesse sentido, procedimentos para demonstração e avaliação de artefatos devem ser incorporados a métodos de trabalho para garantir o rigor e

fornecer evidências acerca da relevância das soluções desenvolvidas pelos estudiosos. Dentre os procedimentos para avaliar a utilidade e a eficácia tecnológicas de artefatos estão observações, experimentos e grupos focais (Hevner et al., 2004; Tremblay et al., 2010). Os dois primeiros, em função de suas características, são mais aplicáveis a métodos e instanciações, enquanto os grupos focais, por meio da iteração, tanto contribuem para o refinamento do artefato ao longo do seu desenvolvimento e proposição conceitual quanto para a avaliação de sua performance tecnológica. Desta feita, métodos como a DSR e a pesquisa-ação beneficiam-se da utilização de GFEs, dado que permitem trazer aprendizagens intermediárias, incrementais e complementares por meio da coleta de dados primários junto às principais comunidades para as quais o estudo objetiva contribuir. Também será possível embasar, pela realização de grupos focais confirmatórios (GFCs), os procedimentos finais de avaliação tecnológica de métodos e instanciações no ambiente de vida real, em complemento aos já citados observações e experimentos.

Tremblay et al. (2010) sugerem alguns parâmetros para que a flexibilidade e a criatividade adotadas ao longo da realização de grupos focais possam garantir grau satisfatório de confiabilidade aos seus resultados finais:

(i) número de GFEs: sugere-se a realização, por processo de avaliação, de no mínimo um grupo focal piloto, dois GFEs e dois GFCs. O piloto é informal e, para sua condução, podem ser utilizados estudantes. Compreender a adequação dos roteiros de pesquisa, o tempo necessário para a realização dos grupos focais definitivos e os desafios que podem surgir ao longo da demonstração e dos questionamentos sobre o artefato são os principais fatores que justificam sua realização. Tanto para os GFEs quanto para os GFCs, a sugestão de se realizem ao menos dois grupos de cada tipo visa, respectivamente, a obtenção de refinamentos e a performance do artefato no ambiente de vida real;

(ii) número de participantes: para pesquisas estruturadas a partir da DSR a sugestão é que os grupos focais devem ser constituídos com seis a doze participantes. Uma quantidade menor pode levar a um debate pouco produtivo e, portanto, a contribuições que eventualmente representem melhorias pouco relevantes. Já grupos com mais de doze pessoas podem levar algumas à letargia, denotando que o excesso de participantes também não traz benefícios à avaliação do artefato. Além disso, deve-se prever um equilíbrio entre o número de participantes e o tempo de duração do grupo focal que, preferencialmente, não deve exceder a duas horas;

(iii) perfil dos participantes: a diversidade tipológica tem o potencial de trazer maiores discussões e contribuições. Há de se ressaltar que, nesse aspecto, a qualificação também é um ponto a se considerar para a formação adequada dos grupos focais. Por vezes, a alta especialização sobre a classe de problemas pode ser um fator catalisador para uma maior iteração, enquanto, em outros momentos, apenas a familiarização e o entendimento sobre a necessidade de uma solução melhor que as existentes para efetivamente compreender o tema de que trata o artefato é que pode contribuir para o melhor desenvolvimento de suas funcionalidades. No caso de se optar por grupos com qualificações diversas, torna-se importante duas parametrizações: agrupar os participantes em grupos mais homogêneos – ou seja, a diversificação deve ser mais expressiva entre grupos que entre participantes de um mesmo grupo, pois pode inibir alguns deles de contribuírem; e, a adequação da forma de demonstração e do roteiro de pesquisa para o perfil de cada grupo;

(iv) definição dos moderadores: além de uma compreensão clara das dimensões e aspectos do artefato, os moderadores de grupos focais devem demonstrar respeito pelos participantes, permitindo a todos a oportunidade de expressar os seus pontos de vista, ter habilidades para comunicação oral e escrita, a capacidade de ouvir, a autodisciplina para controlar pontos de vista pessoais, a capacidade de estimular todos os participantes no debate e ser amistoso. É possível que o moderador seja um dos pesquisadores responsáveis pelo desenvolvimento do artefato. Neste caso, a Literatura sugere a nomeação de um segundo observador para evitar que pontos de vista pessoais do pesquisador interfiram no andamento do grupo focal e prejudiquem a obtenção de contribuições.

Após o seu desenvolvimento e visando buscar refinamentos ao modelo a partir de iterações, a Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs foi demonstrada e avaliada em dois GFEs distintos. Anteriormente a ambos foi realizado um pré-teste por meio de um grupo focal piloto. Alunos e ex-alunos do Programa de Pós-Graduação *lato sensu* em Processos Criativos em Música Popular e Empreendedorismo foram convidados a participar da atividade, que teve início às 14 horas do dia 21 de outubro de 2023, na sede da Faculdade e Conservatório Souza Lima (São Paulo, SP, Brasil), instituição ofertante do curso, e contou com a presença do pesquisador-moderador e de seis indivíduos avaliadores. Conforme aqui enunciado e como se observa no Quadro 15, ao longo de uma hora e cinquenta e dois minutos, a demonstração do modelo se deu a partir de um roteiro inicial de pesquisa, com o objetivo de, principalmente, avaliar sua efetividade para com a realização do GFE1. A sessão foi moderada por este autor,

secundado do professor e fundador da Escola de Música Freemusic (Santo André, SP, Brasil), Raimundo Pires de Oliveira, que ficou responsável pelo registro de início e término das fases da demonstração do modelo e do tempo total do teste. Ademais, esses papéis de mediação viriam a se repetir quando da realização do GFE2. Portanto, também foram testadas as capacidades deste autor em aceitar críticas diretas ao modelo – o que se fez importante para ambos os GFEs de fato –, e também as do segundo mediador, em fazer cumprir o roteiro de pesquisa, o tempo de duração do grupo focal e em estimular o debate e a ocorrência de contribuições.

Quadro 15 – Roteiro inicial para a realização dos GFEs e tempo de duração do grupo focal piloto

Tópico nº	Fases da demonstração	Tempo (minutos)
1	Contexto	3
2	Identificação do problema de pesquisa; Questão de pesquisa	4
3	DSR como método de pesquisa e método de trabalho	6
4	Procedimentos da revisão da Literatura	2
5	RSL e os treze construtos	11
6	Configuração da classe de problemas	6
7	Identificação tipológica dos artefatos	5
8	Proposição dos modelos I, II e III	7
9	Decisão pela Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs	4
10	Heurísticas de construção do modelo	10
11	Demonstração do modelo para avaliação	16
12	Tempo para avaliação: discussão e captação de contribuições	38
Tempo total		112

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Considerados os objetivos geral e específicos deste trabalho, a decisão pelo desenvolvimento da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs como modelo e seguindo as orientações da Literatura de metodologia de pesquisa, foram realizados dois GFEs visando a obtenção de *feedbacks* acerca das validades científica e pragmática da solução, bem como de melhorias incrementais a serem incorporadas, a critério do autor, a uma nova e potencialmente mais satisfatória versão do modelo. De outra parte, considerando-se o escopo desta pesquisa, não se realizaram GFCs, dado que se trata de procedimento mais apropriado à testagem final de métodos e instanciações em ambiente de vida real. Os dois GFEs detêm características complementares, por terem sido projetados e constituídos a partir do perfil de seus participantes frente às comunidades-alvo: pesquisadores do *music business*, no caso do GFE1, e profissionais, empreendedores e artistas, para o GFE2. Ambos os grupos focais foram

mediados por este autor, devidamente secundado por outro participante, cujos desenvolvimentos são apresentados nas subseções seguintes.

6.1.1 GFE1: Sessão de apresentação de trabalhos do IMBRD 2023

Os procedimentos para a realização do GFE1 tiveram início no mês de maio de 2023, quando da abertura do período de submissões para apresentação de trabalhos no IMBRD daquele ano, organizado pela IMBRA e pelo International Journal of Music Business Research. Esta pesquisa, considerando-se seus principais elementos até a seção 5.5 – etapa de desenvolvimento da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs –, teve seu conteúdo adaptado ao formato solicitado e foi submetida à comissão de avaliação da conferência. Enquanto o Apêndice A traz, na íntegra, o material concernente à submissão, a Figura 23 apresenta excerto do e-mail recebido por este autor em 03 de julho, confirmando o aceite da comissão para que o trabalho, em função de sua relevância, fosse apresentado durante o IMBRD 2023.

Figura 23 – Excerto do e-mail de aprovação do trabalho no IMBRD 2023



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

No mês de outubro iniciaram-se as atividades de planejamento para o GFE1, uma vez que ele seria realizado em uma conferência, durante sessão de apresentação de trabalhos científicos. Fez-se necessário garantir o suporte da organização do evento para que o artefato

recebesse contribuições e que o tempo disponibilizado para a apresentação e discussão do trabalho permitisse colher tais contribuições. Para tanto, no dia 16 de outubro, ocorreu reunião virtual entre este autor e a mediadora da sessão, Professora Liucija Fosseli, Líder do Programa de Mestrado em Gestão e Negócios Musicais e doutoranda do Programa de Música & Tecnologia da Faculdade de Letras da Universidade de Agder, campus da cidade de Kristiansand, Noruega, local em que o IMBRD 2023 se realizaria, entre os dias 01 e 03 de novembro. Nessa reunião, ficou ajustado que a Professora Fosseli, como mediadora da sessão e segunda na mediação do próprio GFE1, faria previamente o convite aos conferencistas para que fosse possível garantir entre seis e doze participantes para o grupo focal. Também se ajustou que o tempo destinado para a execução de todo o roteiro de pesquisa seria de quarenta minutos, sendo metade deles para a apresentação do trabalho e a outra metade para as esperadas contribuições, que seriam registradas em bloco de notas pela mediadora, uma vez que não havia autorização prévia para gravação das sessões. Em complemento e conforme já mencionado, realizou-se no Brasil o grupo focal piloto e foi possível, com base no desempenho do roteiro de pesquisa, adequá-lo às condições estabelecidas com a organização do evento. No dia 31 de novembro, finalmente, a Professora Fosseli confirmou a participação de seis conferencistas no GFE1, qualificados e codificados conforme Quadro 16.

Quadro 16 – Qualificação e codificação dos participantes do GFE1

PGF	Qualificação
1.1	Professor Pesquisador em Música Popular da Universidade de Música e Artes Cênicas de Viena, Áustria
1.2	Professor Pesquisador em Indústrias Culturais e Criativas da Universidade de Leeds, Reino Unido
1.3	Professor Pesquisador em Música e Negócios da Universidade de Agder, Kristiansand, Noruega
1.4	Diretor de Pesquisas do Escritório de Propriedade Intelectual do Reino Unido
1.5	Professor Associado de Música e Artes Cênicas da Universidade de Hartford, Estados Unidos
1.6	Professor Associado de Economia da Universidade de Lorraine, França

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

O GFE1 ocorreu das 14:10 às 14:50 horas do dia 02 de novembro, como parte integrante das sessões oficiais de apresentação de trabalhos do IMBRD 2023, precedendo a apresentação do Professor Guy Morrow, PhD, conforme atesta a programação do evento destacada na Figura 24 – Destaque da programação do IMBRD 2023. O roteiro de pesquisa, devidamente ajustado ao tempo disponível, contemplou as mesmas doze fases de demonstração realizadas para o grupo focal piloto e sua apresentação foi planejada para permitir a avaliação da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs sob critérios descritivos e analíticos (Hevner et al., 2004). Do ponto de vista descritivo, procurou conduzir os participantes pelas fases de nº 1 a nº 6 do roteiro, para

que reconhecessem os procedimentos utilizados na revisão da Literatura, em especial a qualidade dos registros obtidos ao final da RSL, e a sistematização dos treze construtos resultantes sob a forma de classe de problemas configurada. Já do ponto de vista analítico, conduzindo-os pelas fases de nº 7 a nº 11, seu propósito visava trazer ao debate a escolha tipológica do artefato e a arquitetura do modelo demonstrado, tanto em relação aos seus elos e componentes internos quanto de sua efetividade como estrutura representativa da cadeia de valor das IMs. À título de observação, havia quarenta e oito conferencistas na audiência, dentre os quais a segunda mediadora e todos os seis participantes do GFE1. Além destes sete indivíduos e deste autor, nenhum outro manifestou-se ao término da demonstração. Houve conversas informais posteriormente à sessão, cujos conteúdos foram desconsiderados nas heurísticas contingenciais e análise dos resultados.

Figura 24 – Destaque da programação do IMBRD 2023



The 14th International Music Business Research Days 2023

Towards Sustainability in Music Business?

Balancing new business models, changing labor conditions and new competences.

1.-3. November 2023

PROGRAMME

Day 2			
International Music Business Research Days			
14:10 - 15:25	46 277	Fábio A. Sabetta-Morales Digital transformation, the context of innovation and entrepreneurship in the music industries and the restructuring of the value chain	G1 051 Richard Osborne If you don't own your masters, your masters own you: Black musicians and sound recording copyright
	46 277	Guy Morrow Reward management in the music industries: Music artists, music artist managers, visual creatives	G1 051 Andreas Sønning Relevance of innovation and entrepreneurship for music and stage arts

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Feita a demonstração do modelo com tempo três minutos superior ao previsto, a mediadora abriu espaço para comentários, o que corresponde à fase nº 12 do roteiro de pesquisa. Expõem-se aqui as de maior relevância quanto às suas contribuições. A primeira manifestação¹³¹ foi do participante 1.1 (PGF1.1), que também é editor e revisor do *International Journal of Music Business Research*: “*A utilização do MBRAD como estado da arte sempre foi um dos propósitos dessa ferramenta. Infelizmente não temos trabalhado sobre ela com a devida regularidade para que ela pudesse chamar a atenção para a sua importância. Você realizou pesquisas para chegar aos registros complementares, dando ênfase primeiramente ao nosso periódico e, depois, às bases de dados reconhecidas. Gostaria de sugerir que, no seu trabalho definitivo, pudéssemos reconhecer a produtividade de cada uma dessas fontes, além de nos enviar as referências complementares que você obteve para que sejam incluídas no MBRAD.*”

PGF1.4 argumentou sobre o fato de que, com base nas referências trazidas ao final da apresentação, grande parte delas provinham das áreas de Estudos Culturais e Comunicação Social. Apesar de seu ponto de vista reticente sobre a legitimidade e a legalidade dos processos de cocriação de valor entre artistas e fãs para com a preservação dos direitos morais e patrimoniais, esse participante considerou o elo horizontal da comunicação uma solução muito interessante e que consegue representar, do ponto de vista histórico, a consolidação do fenômeno *music fandom-relational labor*, ao mesmo tempo que, do ponto de vista da estrutura da cadeia de valor, reforça que não se trata de uma relação simplesmente isolada, mas que segue recebendo fortes influências dos demais elos e organizações das IMs. Essa característica integrativa entre as trilhas de valor social e de valor econômico na estrutura demonstrada se faz possível a partir da expansão do conceito de IMs, com a inclusão da IEA junto à IF, IME e IMV. Esse é um ponto relevante a se considerar para a aplicabilidade do modelo final, segundo PGF1.3, uma vez que a performance econômica da marca do artista deve pressionar cada vez mais os componentes do elo de comunicação a integrarem as decisões estratégicas objetivando a geração de valor social. Nesse sentido, os artistas do *mainstream*, possivelmente com suporte mais estruturado a partir das gravadoras, verão o *relational labor* se transformar num fenômeno

¹³¹ A língua inglesa é o idioma oficial do IMBRD. As manifestações dos participantes do GFE1 são apresentadas aqui em tradução livre do autor a partir das anotações da mediadora.

acessório, tornando ainda mais desafiadoras as condições de mercado para os artistas dos demais estratos do ambiente de negócios das IMs. Após as explicações deste autor reforçando o fato de haver setas verticais conectando os elos das organizações intermediárias da trilha de valor econômico ao elo da comunicação e que, especialmente para o fenômeno apontado por PGF1.3, havia a conexão com o elo do *artist management*, PGF1.1 complementou acerca da importância desse elo. Para esse participante, juntamente com o elo horizontal da comunicação, essa se mostrava uma outra contribuição importante do modelo em função de se estabelecer um *locus* estratégico para conduzir a gestão e o desenvolvimento da carreira artística sob as óticas cultural, social e econômica ou, em outros termos, dos contratos 360°. PGF1.6, contudo, argumentou: “*Apenas a Taylor Swift deve possuir essa estrutura toda à sua disposição hoje em dia.*” O problema da grande massa de artistas independentes atualmente, posicionados no *midstream* e no *lowstream*, é conseguir atualmente quebrar barreiras à entrada no sentido inverso da era analógica. Se, no passado, o objetivo primeiro estava baseado em se assinar um contrato com uma produtora fonográfica, atualmente a primeira barreira a ser vencida é a da criação de valor: a conquista de fãs, a aceitação dos clientes finais ao valor gerado pelo trabalho artístico.

As argumentações dos participantes apresentadas acima são válidas e extremamente importantes do ponto de vista descritivo, ao mesmo tempo em que corroboram duas proposições importantes advindas do desenvolvimento do modelo: os elos de comunicação e de *artist management*. Do ponto de vista analítico, segundo PGF1.2, a estrutura se apresenta adequada a todos os estratos organizacionais das IMs, podendo ser utilizada para o desenvolvimento de estratégias para artistas e organizações intermediárias. Para ele, contudo, o elo central, de produção e distribuição, seria melhor compreendido e com aparência menos *mainstream* se fosse desmembrado em dois elos: um de produção efetivamente, na posição originalmente prevista, onde se manteriam as atuais colunas à esquerda e intermediária; e, outro elo à jusante desse, cujos componentes serão os distribuidores fonográficos e demais intermediários comerciais, ou *traders*. Dentro dessa perspectiva, PGF1.2, que é professor de *music business* em cursos de Graduação e de Pós-Graduação na Universidade de Leeds (Reino Unido), vê a estrutura com grande potencial para ser utilizada em sala de aula, não só para demonstrar a complexidade do atual ambiente de negócios das IMs, mas também para atividades mais dinâmicas, como planos estratégicos de desenvolvimento de carreiras artísticas ou projetos de inovação de futuros profissionais interessados nas atividades intermediárias da cadeia de valor. Tais argumentações foram corroboradas por PGF1.5, que também é professor de *music business* na Universidade de Hartford (Estados Unidos). Esse mesmo participante observou que a

configuração da classe de problemas e o destaque que ela dá aos treze construtos, especialmente às Teorias da Coopetição e da Cultura da Convergência, já oferece um excelente panorama para a compreensão de como o ambiente de negócios tornou-se complexo para os profissionais e artistas de todos os estratos organizacionais. A estrutura representativa da cadeia de valor, para ele, faz com que todos possam imediatamente “*encarar de frente o desafio e decidirem por onde querem começar e para onde desejam seguir no futuro.*” PGF1, por sua vez, salientou a completude e complexidade do trabalho, ressaltando se tratar de uma contribuição relevante, cuja publicação será bem vista pela comunidade de pesquisadores dedicada ao *music business*. PGF1.3 trouxe mais uma importante contribuição de caráter descritivo, agora sobre a integração das Teorias da Cultura da Convergência e da Coopetição como bases teóricas para explicar a configuração da classe de problemas e os fenômenos da transformação digital nas IMs. Para o participante, a coopetição é um fenômeno absolutamente claro, assim como as convergências tecnológica e midiática. Contudo, considera que pode ser exagerada a expansão da convergência para explicar fenômenos mercadológicos, organizacionais e setoriais diante da existência de teorias mais específicas, citando a própria coopetição e o conceito de IMs como suficientes para justificar sua argumentação. Apesar da ressalva e levando em consideração os aspectos didáticos apontados por PGF1.5 e PGF1.2 sobre a expansão do conceito de convergência, não descredibilizou de todo a proposição trazida por alguns autores à Literatura.

Finalmente, incentivados pela mediadora, todos os participantes do GFE1 fizeram considerações acerca da estrutura, para a qual propuseram, além das contingências analíticas já mencionadas acima, a inclusão de componentes e refinamentos terminológicos, a serem apresentados de forma detalhada na seção de resultados, com a exposição da versão final da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs proporcionada por este estudo. Pontualmente, às 14:50 horas, deu-se por encerrada a sessão de apresentação do trabalho deste autor no IMBRD 2023 e, por conseguinte, do GFE1.

6.1.2 GFE2: Iniciativa Jazz

O coletivo Iniciativa Jazz, formado por doze profissionais com atuação nas ICCs brasileiras, vem sendo orientado por este autor para o projeto e desenvolvimento de um modelo de negócio inovador voltado ao atendimento de artistas e aficionados do gênero musical *jazz*. Trata-se de um grupo multidisciplinar, formado por músicos, profissionais de produção da IMV e da IF, *booking agents*, *designers*, artistas plásticos, advogados e educadores. Numa das etapas do método utilizado para a orientação – a saber, Jornada da Inovação de Modelo de Negócio

(Pedroso, no prelo) –, se faz necessário o uso da estrutura da cadeia de valor específica do setor de atuação do futuro empreendimento, como ferramenta para embasar escolhas estratégicas. As razões principais para a escolha do coletivo como célula formadora do GFE2 foram, em primeiro lugar, a diversidade de seus participantes em termos de área de atuação e tempo de experiência profissional no *music business*. Em segundo lugar, a familiaridade com dimensões como inovação, empreendedorismo e digitalização, e sua aplicabilidade para o desenvolvimento do propósito que originou o coletivo e, em terceiro lugar, o interesse de seus participantes em conhecer uma estrutura representativa da cadeia de valor das IMs que pudesse fazê-los avançar para os próximos passos do referido método com mais assertividade. Por fim, um dos membros do coletivo é Raimundo Pires de Oliveira, que atuou como segundo mediador no então grupo focal piloto, estando, portanto, familiarizado com o protocolo necessário à condução da atividade. O GFE2 ocorreu no dia 18 de novembro de 2023, inicialmente programado das 14:30 às 16:30 horas, nas dependências da Faculdade Souza Lima (São Paulo, SP, Brasil), em que estiveram presentes nove dos doze profissionais que compõem o coletivo Iniciativa Jazz. Desse total, desconsideraram-se este autor e o segundo mediador, resultando em sete membros para avaliar e potencialmente realizar contribuições ao modelo demonstrado, cuja relação apresenta-se no Quadro 17.

Quadro 17 – Qualificação e codificação dos participantes do GFE2

PGF	Qualificação
2.1	Cantora de <i>jazz</i> e professora de técnica vocal em cursos livres performance musical
2.2	Guitarrista de <i>jazz</i> e <i>booking agent</i> com atuação em micros e pequenos palcos do estado de São Paulo
2.3	Produtor de <i>shows</i> e festivais independentes com atuação nacional
2.4	Compositor e intérprete brasileiro autotclassificado como artista independente empreendedor
2.5	Compositor e guitarrista brasileiro com experiência nacional e internacional
2.6	Profissional da área de comunicação com foco no atendimento a organizações das ICCs
2.7	Profissional de arquitetura e <i>design</i> , com foco no atendimento a organizações das ICCs

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

O roteiro de pesquisa manteve suas características gerais, tendo sido adaptado, contudo, em relação ao tempo de algumas de suas fases de demonstração, visando dar maior relevância aos aspectos tecnológicos do desenvolvimento do trabalho e à aplicabilidade do modelo. O segundo mediador foi o responsável pelo controle de início e término das fases e do tempo total, bem como pelo registro das potenciais contribuições em bloco de notas, da mesma maneira com que se procedeu no GFE1. As fases de nº 3, nº 4, nº 7, nº 8 e nº 9 tiveram seus tempos alterados em relação ao pré-teste: seus 24 minutos foram reduzidos à metade, prevendo que os 12 minutos excedentes pudessem ser melhor utilizados nas fases finais, de nº 11 e nº 12, resultando em

maior flexibilidade para as atividades de demonstração e avaliação. Dessa forma, a Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs foi avaliada sob critérios descritivos e analíticos (Hevner et al., 2004), assim como ocorrera no GFE1, mas com maior ênfase na aplicação do modelo: do ponto de vista descritivo, conduziu os participantes pelas fases de nº 1 a nº 6 do roteiro, para que reconhecessem, em especial, a sistematização dos treze construtos resultantes sob a forma de classe de problemas, potencialmente geradora de *insights* para o contexto de inovação e empreendedorismo. Já do ponto de vista analítico, conduzindo-os pelas fases de nº 7 a nº 11, seu propósito visava trazer ao debate a arquitetura do modelo demonstrado, tanto em relação aos seus elos e componentes internos quanto de seu grau de aplicabilidade como estrutura representativa da cadeia de valor das IMs. Salienta-se que, ao GFE2, apresentou-se o modelo já revisado e reconfigurado com melhorias incrementais propostas pelo GFE1 e consideradas relevantes por este autor.

Feita a demonstração do modelo, com tempo quatro minutos inferior ao previsto, o segundo mediador abriu espaço para comentários, o que corresponde à fase nº 12 do roteiro de pesquisa. De pronto, observa-se que a discussão descritiva não despertou grande interesse dos participantes, à exceção de uma necessária complementação, para esse grupo, acerca de cadeia produtiva, cadeia de valor, e fluxos de criação, entrega e captura de valor, que se relacionam à configuração da classe de problemas. Cada um dos participantes, também, teceu comentários e trouxe contribuições analíticas especificamente relacionadas aos elos e componentes em que mais atuam profissionalmente ou para os quais possuem maior experiência e habilidades. PGF2.4 manifestou seu ponto de vista como empreendedor: “*Consigno ter uma visão ampla das conexões que tenho que realizar. Alguém aqui já viu aquela lousa do Musonomics¹³²? Aquilo é o caos e essa figura é a organização de tudo aquilo!*”, o que foi corroborado por PGF2.5: “*Sou do tempo em que muitas palestras enfatizavam a cadeia produtiva da música. É o mesmo formato, só que muito mais complexa, com elementos de todos os setores, mas que facilita muito entender quem faz o que e por que faz. Não tinha ideia de que seria possível ver todos os setores juntos e alinhados.*” Nesse momento, PGF2.2 manifestou a sua dificuldade em compreender a diferença dos conceitos de cadeia produtiva e cadeia de valor, e qual seria a diferença entre um

¹³² Ver subseção 5.3.3, Figura 20.

e outro enfoque do ponto de vista aplicado: *“Também vi desenhos da cadeia produtiva da música, não com esse nível de detalhamento, mas são bem parecidas. Primeiro, não consegui ainda entender como funcionam uma e outra e, segundo, por que muitas coisas que considero importantes para a minha atividade, como, por exemplo, venda de ingressos, são atividades de suporte e não atividades intermediárias.”* Fez-se necessária uma explanação complementar sobre os dois conceitos, trazendo exemplos relacionados às IMs para ilustrá-los. A produção de um novo álbum e sua reprodução sobre suporte físico demandaria a participação de todos elos da cadeia das IMs até se chegar aos clientes finais sem, contudo, observar-se o interesse destes últimos na aquisição do produto foi um exemplo eficiente para que os participantes em dúvida pudessem perceber que produzir sem criar valor seria um grande risco e desperdício de recursos. O conjunto de criação, entrega e captura de valor passou a fazer sentido para os participantes, inclusive pela ordem dos termos. *“Entregar sem ter certeza que criou é correr o risco de não capturar”*, sintetizou PGF2.7, que continua: *“Não é a minha área, mas talvez do ponto de vista de integração sobre essa questão de valor, o elo de atividades de suporte pudesse estar entre os elos verticais e o elo de financiamento. Por mais que as setas sejam em dois sentidos, a impressão que dá é que elas sofrem menos impacto da tecnologia e estão também muito distantes das atividades produtivas [elos verticais]. Eu, por exemplo, sou designer, e me esforço para agregar valor quando ilustro a capa de um álbum, por exemplo, e preciso ser remunerado por isso. Eu enxergo dessa forma e entendo que outras atividades que estão ali naquele elo podem ser vistas da mesma maneira.”* PGF2.2 reconsidera, ainda em dúvida, que, alternativamente, a atividade de venda de ingressos poderia ser considerada área de suporte dessa forma, ao invés de passar a ser atividade intermediária. PGF2.3 enfatizou que *“(…) atividade de suporte não quer dizer se devemos usar só quando precisamos. Designers, o artista e a produção precisam sempre, nos shows e festivais a gente sempre precisa ter um meio de controlar quantidade de ingressos vendidos, mudança de preço por lote, formas diferentes de pagamento, meia-entrada etc. A Sympla¹³³ é uma plataforma que ajuda muito nesse cenário, mas não coloca o show em pé (sic). Então, para mim, é uma atividade de suporte, mas nem por isso deixa de ser imprescindível.”* De fato, as atividades de suporte devem ser entendidas como

¹³³ <https://www.sympla.com.br/>.

meios para melhorar e garantir as condições de criação, entrega e captura de valor no ambiente de negócios. O exemplo apresentado durante a demonstração foi o da assessoria jurídica, que definitivamente não atua nos processos de geração de valor diretamente, mas viabiliza a sua realização de forma a garantir que os esforços realizados para o sucesso dos negócios estejam legal e comercialmente garantidos.

PGF2.1 desloca o debate para o primeiro elo à montante, da criação: “*Concordo [com PGF2.4] que essa figura organiza o quadro do Musonomics. A questão é por onde começar a pensar, pelo valor social ou pelo valor econômico.*”, ao que PGF2.6 contribui: “*Eu entendo que se deve começar a pensar pelo valor cultural! Mas, com a ênfase que foi dada ao elo da comunicação e à inovação social, eu acredito que o primeiro passo seria consolidar a sua proposta artística junto a um público que goste de você. Se você conseguir fazer isso, você consegue acionar todos os elos de cima, os verticais, e até o financeiro. Aliás, concordo [com PGF2.7] que as atividades de suporte poderiam ficar entre financeiro e os elos verticais. Por mais que tenham algumas atividades que visualmente vão ficar distantes do elo de comunicação, elas não se realizam se não estiverem conectadas, por exemplo, ao elo de produção, da exibição e aos recursos financeiros, por mais que sejam demandadas pela área de comunicação. E, se eu entendi bem, demanda nesse caso gera produção, gera entrega, não gera criação de valor. Então, acho que faz mais sentido mesmo.*”

Desse ponto em diante, os participantes do GFE2 sugeriram aplicar a estrutura apresentada ao projeto empreendedor em desenvolvimento pelo coletivo Iniciativa Jazz, estendendo o término da atividade para além do horário ajustado, com o que todos anuíram. Os passos da Jornada da Inovação de Modelo de Negócio anteriormente trilhados pelo coletivo davam aos seus participantes um diagnóstico sobre os recursos disponíveis do grupo e os possíveis *insights* empreendedores que poderiam ser mais facilmente viabilizados por eles. Nestes termos, a análise da estrutura trouxe, em primeiro lugar, a oportunidade de avaliar sua aplicabilidade como ferramenta junto ao método de inovação. Em segundo lugar, com base em orientações simples transmitidas por este autor, os participantes debateram sobre as possíveis atividades do futuro modelo de negócio e elaboraram, a partir disso, o primeiro esboço sobre a presença do coletivo na cadeia de valor das IMs. Em função dessa etapa, suplementar à avaliação programada do modelo, o GFE2 se encerrou às 17:43 horas.

No encerramento desta seção se faz necessário, segundo os procedimentos do método de trabalho aqui adotado, que se explicitem as denominadas heurísticas contingenciais resultantes da demonstração e avaliação do modelo proposto. Elas destacam as limitações do

artefato, tanto em termos internos, com relação à sua arquitetura, quanto em termos externos, frente à sua capacidade de utilização (Dresch et al., 2015). Dado o desenvolvimento dos GFEs para a avaliação teórico-conceitual e tecnológica da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs, considerou-se, neste trabalho, a importância de se apresentarem tanto as requeridas heurísticas quanto aspectos de sua proposição, construção e desenvolvimento, cujos rigor e relevância fizeram com que fossem reiterados pelos grupos focais. Nesse sentido, seguem-se os dois conjuntos, sendo o primeiro relativo às **reiteraões descritivas e analíticas**:

- (i) os procedimentos adotados para o desenvolvimento da revisão da Literatura foram considerados coerentes em seu conjunto por parte do GFE1, formado por estado da arte, RSL, revisões complementares bibliográfica e documental e estruturação longitudinal do relato;
- (ii) a análise da Teoria, dessa forma, pode proporcionar precisamente os construtos que vieram a configurar a classe de problemas, que se apresentou como a síntese do Conhecimento relacionado aos impactos da transformação digital sobre o ambiente de negócios das IMs;
- (iii) a conceituação e demonstração acerca das relações entre proposta de valor artístico-cultural e valores cultural, social e econômico apresentaram-se relevantes para o GFE2 quanto ao entendimento sobre o conceito de valor e suas dimensões;
- (iv) ao se tratar de cadeia de valor das IMs, a reflexão gerada a partir da Literatura pregressa visando solucionar o desafio de representar duas trilhas distintas, de valor social e de valor econômico, mas interrelacionadas pelo *artist management* como um componente estratégico, foi validada por ambos os GFEs, consolidando proposições teóricas e tecnológicas;
- (v) o elo horizontal da comunicação foi considerado uma contribuição relevante trazida pelo modelo em ambos os GFEs. Sua posição contribui para o entendimento de fenômenos práticos, como o *music fandom* e o *relational labor*, e teóricos, como a convergência midiática e o fluxo de valor sociocultural;
- (vi) o elo vertical do *artist management* também se destacou como um componente importante para o modelo, principalmente para os participantes do GFE1, dado que por meio dele se fez possível explicitar, de maneira simples, fenômenos que vêm sendo estudados desde o início da digitalização das IMs. Também foi considerada relevante a proposição do *artist management* como componente estratégico responsável pelo planejamento de criação, entrega e captura de valor

social e econômico. Para os participantes do GFE2 esse elo trouxe esclarecimentos terminológicos entre atividades profissionais, mais especificamente entre *artist manager*, *business manager* e *booking agent*, o que denota sua importância cognitiva.

Explicitam-se, por fim, as **heurísticas contingenciais** baseadas nas demonstrações e avaliações do modelo:

- (i) em relação às Teorias da Coopetição e da Cultura da Convergência, que sustentam a compreensão do problema e o desenvolvimento do modelo, houve críticas no GFE1 quanto à real necessidade de se estender o conceito de convergência para análises mercadológicas, organizacionais e setoriais, dado que prescindem de maior aprofundamento e não trazem complementos relevantes à configuração da classe de problemas;
- (ii) o modelo pode demandar maior tempo de análise e compreensão por parte dos artistas, empreendedores e profissionais do *midstream* e do *lowstream* antes de sua utilização. Contudo, isso não diminui sua relevância para com esses estratos e seus respectivos contextos;
- (iii) durante o GFE1, propôs-se desmembrar em dois o elo vertical denominado Produção & Distribuição: um para as atividades de Produção e outro para *Traders & Distribuidores*, tornando a Estrutura mais amigável, principalmente para estudantes de performance musical, produção musical e *music business*, além dos artistas e profissionais do *midstream* e do *lowstream*;
- (iv) em função desse desmembramento propôs-se, também durante o GFE1 e com os mesmos objetivos, a inclusão de outros componentes relacionados ao *artist branding* junto aos elos verticais, visando reforçar que se trata de uma atividade tanto de valor social quanto econômico;
- (v) durante o GFE2, propôs-se deslocar o elo horizontal denominado Atividades de Suporte de sua posição originalmente proposta, na base da cadeia de valor, para uma posição intermediária, mais próxima dos elos verticais;
- (vi) o artefato demonstrou sua capacidade como ferramenta de tomada de decisão para o projeto de modelos de negócio inovadores ao ser avaliado sob essa ótica durante o GFE2. Contudo, não havia uma técnica de pesquisa contingencial para captação de dados dessa atividade, suplementar em tempo e escopo ao protocolo estabelecido para a realização dos grupos focais;

- (vii) finalmente, foram sugeridos e promovidos refinamentos terminológicos e melhorias nos elos horizontais e verticais do modelo com a inclusão de novos componentes.

6.2 RESULTADOS: EXPLICITAÇÃO DAS APRENDIZAGENS

Com base nas avaliações dos participantes de ambos os GFEs, consolidam-se aprendizagens que têm papéis importantes para o campo de estudo. Sintetizam a evolução do Conhecimento tanto no que se refere à contribuição trazida pelo modelo teórico-conceitual que ora se apresenta, num primeiro eixo, quanto em relação à sua validade pragmática e aplicabilidade tecnológica, num segundo eixo. Tais aprendizagens, obtidas de maneira descritiva e analítica, são apresentadas como nona etapa do método de trabalho. O modelo denominado Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs teve a oportunidade de ser apresentado, em primeira mão, ao corpo altamente qualificado de pesquisadores do *music business* mundial quando da realização do GFE1, durante sessão de apresentação de trabalhos científicos do IMBRD 2023. Indubitavelmente, um evento com essas características proporciona um debate rico, seja desafiando o autor na defesa da proposição apresentada, seja trazendo melhorias incrementais. De outra parte, o GFE2, composto de artistas, empreendedores e profissionais das IMs brasileiras, possibilitou uma demonstração mais voltada à utilidade do modelo como ferramenta de ordem tecnológica. Após explanações específicas, seu potencial de utilização foi melhor compreendido e reconhecido. De maneira geral, os GFEs não só proporcionaram iterações dinâmicas e refinamento ao modelo – o que, aliás, os reforça como técnica de demonstração e avaliação de artefatos dentro da DSR –, mas também o validaram científica e pragmaticamente, atendendo de pleno aos objetivos desta pesquisa.

O MBRAD como estado da arte, complementado pelos artigos das edições de 2016 a 2022 do *International Journal of Music Business Research*, tiveram melhor desempenho quanto à relevância de suas publicações para a RSL do que os registros advindos das bases de dados Scopus e Web of Science. Respectivamente, tiveram 17,9% e 15,2% de seus artigos encaminhados para a etapa de leitura interpretativa, contra 7,0% das buscas complementares realizadas nas bases de dados. Justifica-se, dessa forma, o propósito da formação de comunidades científicas altamente especializadas nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas e das ICCs, e corrobora-se a decisão do autor em aceitar o desafio de submeter, ver aprovado e apresentar, de maneira presencial, este estudo durante o IMBRD 2023. Resultado intermediário,

mas de grande importância para a metodologia de pesquisa, está relacionado à classe de problemas. PGF3 e PGF5 enfatizaram a relevância da representação visual do *framework* conceitual, apresentada neste trabalho à seção 5.1, Figura 18. Ela destaca as forças externas da tecnologia e da regulação, que no período inicial da digitalização, estavam em posições antagônicas quanto às dimensões de entrega e captura de valor, tendo em vista a disrupção promovida pelas plataformas P2P para com a dimensão de criação de valor. À medida em que os atores das IMs se adaptam à transformação digital por meio de suas próprias inovações e demais escolhas estratégicas, a figura evidencia de maneira central os construtos diretamente responsáveis pelos processos plenos de criação, entrega e captura de valor social e econômico, sem deixar de destacar as Teorias da Coopetição e da Cultura da Convergência como aquelas que sustentam sua configuração. Especificamente no que se relaciona-se esta última Teoria, houve críticas sobre a falta de aprofundamento para embasar as proposições de Curien e Moreau (2006, 2007) e deste autor sobre a extensão de seus conceitos para analisar fenômenos mercadológicos, organizacionais e setoriais. Contudo, isso não invalida a configuração da classe de problemas, dado que as convergências mercadológica e organizacional são suplementares à altamente evidenciada Teoria da Coopetição na análise do valor econômico, enquanto a convergência setorial reforça o próprio conceito de IMs, por demais consolidado entre os pesquisadores do *music business*.

No que diz respeito aos elos e componentes da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs, há resultados tanto específicos quanto de maior amplitude que, assim como o próprio modelo, expõem aspectos de sua aplicação prática e o arcabouço teórico que embasou sua construção. O elo horizontal da comunicação, do ponto de vista teórico, conecta visualmente os fenômenos do *music fandom* e do *relational labor* à geração de valor social. Essa característica trazida pelo modelo realça a importância da inovação social ocorrida no início da transformação digital, ao mesmo tempo em que o mantém interrelacionado aos elos verticais, responsáveis pela trilha do valor econômico. Sua origem à montante é vizinha ao elo da criação (A&R) onde se constitui a proposta de valor artístico-cultural, e à jusante, ao elo dos clientes finais, onde efetivamente se cristaliza a criação de valor. Contempla, portanto, as principais dimensões apresentadas pela Teoria nos campos dos Estudos Culturais e da Comunicação Social, como bem observado por PGF1.4. Já do ponto de vista prático, ele também realça que as atividades de comunicação devem estar alinhadas estrategicamente às de produção, distribuição e acesso e exibição, para que resultados de alta performance tanto sociais quanto econômicos e artístico-culturais, sejam conquistados. Para os participantes do GFE2, as atividades relacionadas ao valor social ressaltam visualmente, na Estrutura, a prioridade que

detêm atualmente em função de sua conexão direta com o elo dos clientes finais e a criação de valor, influenciando os processos de entrega e captura de valor em toda a cadeia, com o que corroboram muitos autores (Baym, 2018; Stewart, 2018; Edlom, & Karlsson, 2021a; Toscher, 2021).

Quanto ao elo de *artist management*, sua inclusão no modelo foi considerada válida por destacar e integrar uma série de proposições teóricas. Algumas delas são: o seu papel estratégico para geração de valor; o elo de conexão entre valor cultural, à montante, e os valores social e econômico, à jusante da cadeia de valor; o caráter não mais exclusivo dessa atividade por parte das gravadoras; e a visão de futuro para o artista autoprodutor rumo ao empreendedorismo. Também colabora para a introdução conceitual e prática dos contratos 360°, dado que por esse elo perpassam as tomadas de decisão relacionadas a todas as fontes de receita geradas pela atividade artístico-musical. Para o GFE2, em que as contribuições dos participantes estavam mais relacionadas às suas próprias atividades, o elo não se mostrou tão relevante quanto para a Teoria. Contudo, mostrou-se importante por dar luz à distinção de papéis realizados pelas atividades de *artist manager*, *booking agent* e *business manager*. Ademais, esse é outro ponto especialmente importante no que diz respeito ao mercado brasileiro, dado que as três atividades se confundem no ambiente de negócios e na denominação genérica, e equivocada, de “empresário”. Outros eventos semelhantes a esse devem ocorrer em diversos e diferentes contextos, razão pela qual, para além do elo de *artist management*, a Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs assume, como ressaltam Hadidas e Paris (2014) na Literatura e PGF1.2, PGF1.5, PGF2.1 e PGF2.4 nos GFEs, seu papel didático e cognitivo.

De fato, durante a realização do GFE2 observou-se um conjunto de *gaps* do Conhecimento de seus participantes, principalmente relacionados a valor: os conceitos de cadeia de valor, de valor *per se* e de seus desdobramentos em valor cultural, valor econômico e valor social, e os processos de criação, entrega e captura de valor foram os que se destacaram. Em atividades de ensino e extensão das quais este autor participa como professor ou instrutor e que têm como público-alvo artistas e profissionais com atuação nos estratos *lowstream* e *midstream* brasileiros, esses temas regularmente demandam explicações complementares, o que pode representar uma deficiência de maior ordem. Dada sua relevância para o contexto atual das IMs, rejeitar a existência da complexidade do ambiente de negócios ou a exigência de conhecimentos transdisciplinares para a gestão e desenvolvimento de carreiras e de organizações porque seus atores não pertencem ao *mainstream* é por demais temeroso para a diversidade e a inovação, conforme definidas por Lopes (1992) e, por consequência, para a sustentabilidade dos próprios setores musicais. As ameaças também se fazem presentes a partir

das preferências dos investidores em catálogos musicais, de alto desembolso, mas de rápido retorno, ao invés de pulverizarem pequenos investimentos em uma miríade de novos artistas e *startups*, em que o custo individual de oportunidade é menor e o retorno, de longo prazo. *Lowstream* e *midstream* deficientes na criação, entrega e captura de valor econômico, indubitavelmente, afastam os atores do elo financeiro da cadeia de valor.

Ainda no que diz respeito às dimensões didáticas e cognitivas do modelo enquanto ferramenta de ordem prática para estudantes e atores de todos os estratos organizacionais das IMs, promoveu-se, principalmente por sugestão dos participantes do GFE1, uma revisão incremental acerca dos componentes incluídos nos respectivos elos. Essa revisão proporcionou alterações terminológicas, inclusões, realocações e exclusões de componentes em relação aos apresentados na primeira versão da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor, conforme se detalha no Apêndice B. De modo mais específico, a inclusão de novos componentes relacionados a atividades de *artist branding* junto aos elos verticais, advinda das contribuições de PGF1.3, PGF1.4 e PGF1.6, sinaliza a importância da IEA no atual contexto de valor social e econômico das IMs. Se, para os artistas e organizações do *lowstream* e das etapas iniciais do *midstream*, essas atividades demandam maior atenção à autogestão do *relational labor* para uma maior criação de valor social, já nas etapas finais do *midstream* e no *mainstream* a geração de valor passa a priorizar os componentes econômicos da cadeia, em que se conta com uma estrutura mais sólida de recursos e parceiros-chave. Portanto, há mudanças estratégicas demonstradas pela Teoria que necessitam ser visualmente representadas e assimiladas pelos usuários. Além disso, a proposta trazida por PGF1.2, para que o elo de produção e distribuição fosse desmembrado em dois elos, foi considerada uma melhoria importante, não apenas sob a ótica de utilização do modelo, mas também perante sua formalização como contribuição teórica. A relevância de um elo para *traders* e distribuidores, em primeiro lugar, oferece a dimensão histórico-tecnológica do *locus* da disrupção da IF. Em segundo lugar, dá ênfase aos intermediários complementadores surgidos durante a transformação digital, especializados em estabelecer conexões e realizar negócios com os meios de exibição e acesso. E, ainda, reforça a diferença de papéis entre *booking agents* e *artist managers*, como mencionado acima. Da mesma forma, a realocação do elo de atividades de suporte, que suscitou uma excelente discussão durante o GFE2, também teve sua importância reconhecida tanto do ponto de vista cognitivo quanto para a arquitetura do modelo: estar mais próximo dos elos verticais, como propuseram PGF2.6 e PGF2.7, é mais coerente, em face de seus componentes, que ocupar uma posição distante deles e, ainda, externa aos elos de comunicação e de tecnologia. Ambos, assim como os elos legal e regulatório e de finanças e investimentos, podem se posicionar nos limites

da cadeia de valor das IMs, por estarem mais relacionados ao ambiente de negócios e, portanto, mais propensos às forças externas advindas de outros setores ou de macrotendências, como se observou, inclusive, no início do relato proporcionado pela revisão da Literatura. De outra parte e em complemento à decisão sobre a mudança de posicionamento do elo de atividades de suporte, artistas e organizações do *lowstream* e do *midstream*, em estágios inicial e intermediário de carreira e, em sua maioria, com escassez de recursos financeiros, as veem como parceiros imprescindíveis para o desenvolvimento de seus negócios, ampliando a necessidade de aproximá-las dos elos verticais da cadeia de valor. Contudo, conforme reiterado descritiva e analiticamente pelos GFEs, o elo de comunicação não deve ter sua posição alterada na estrutura do modelo, o que fornece ao elo das atividades de suporte uma única possibilidade para sua realocação, que é a de estar entre os elos verticais e o elo horizontal de finanças e investimentos.

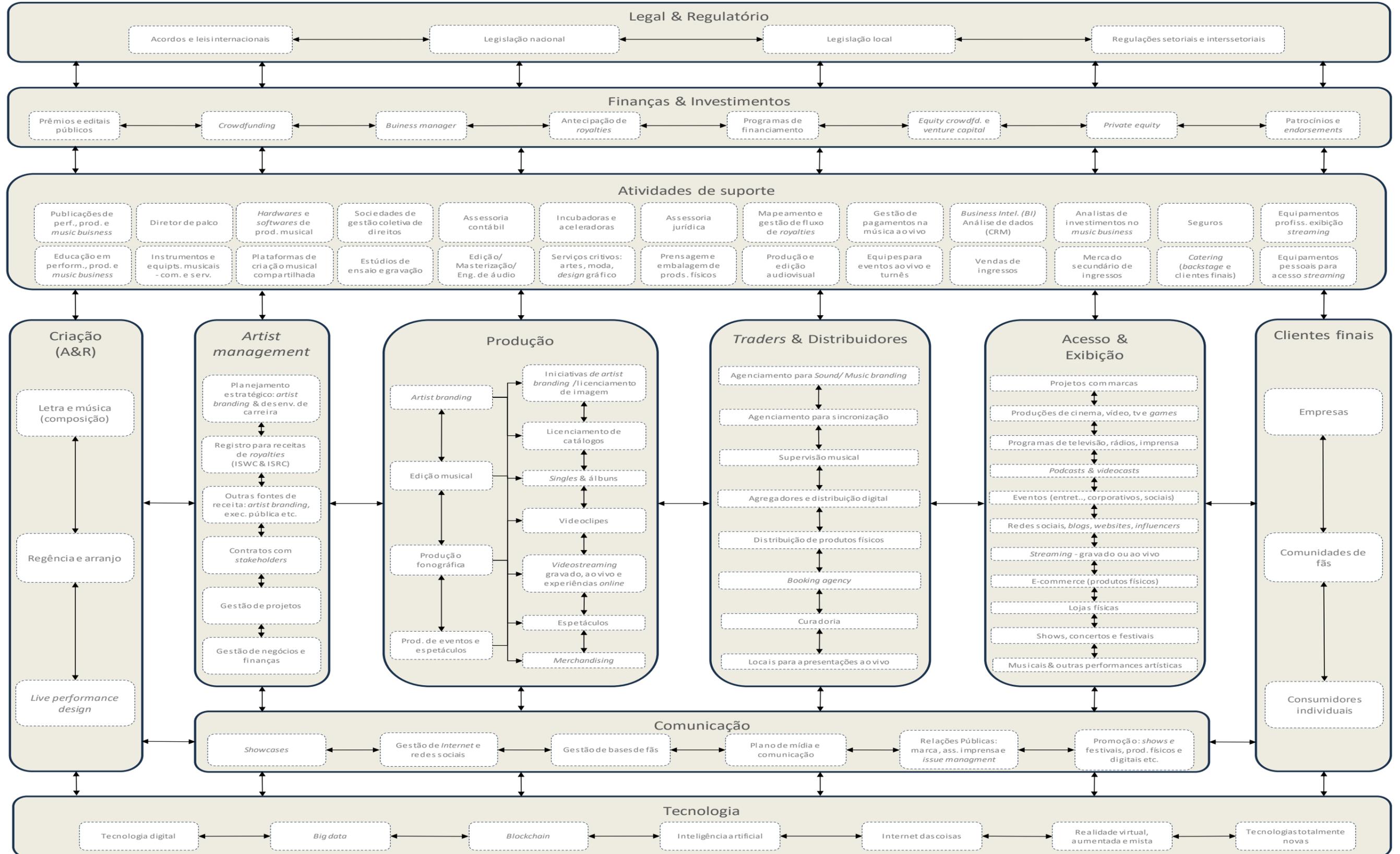
Uma das declarações mais impactantes sobre a utilidade do artefato foi a de PGF1.5, para quem a Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs posiciona-se para artistas e profissionais como uma ferramenta que os auxiliará a “*encarar de frente o desafio e decidirem por onde querem começar e para onde desejam seguir no futuro*”, com o que corroboram PGF2.1 e PGF2.4, ao compararem o modelo à Figura 20 deste trabalho (Miller, 2019), apresentada na subseção 5.3.3. Para exemplificar de imediato as manifestações acima tem-se o impacto positivo do modelo sobre os membros do coletivo Iniciativa Jazz que estavam presentes à demonstração e avaliação, a ponto de decidirem por utilizá-lo, voluntariamente, no projeto de modelo de negócio a que estão se dedicando, mesmo que, com isso, o tempo de duração da reunião se prolongasse sobremaneira. A importância de se avaliar previamente o potencial de ocorrência desse tipo de evento em avaliação de artefatos pode trazer ao pesquisador oportunidades ímpares para captação de dados e prepará-lo para isso. Utilizando-se esta ocorrência do GFE2 como exemplo, um protocolo de pesquisa contingencial para utilização de técnicas do tipo *thinking aloud* (Siau, & Rossi, 2011), pode trazer melhorias incrementais e refinamentos ainda mais efetivos para o artefato em função da experiência do usuário.

Levando-se em consideração os resultados obtidos a partir de extensa revisão de Literatura e demais procedimentos conduzidos pela DSR para o projeto, desenvolvimento, demonstração e avaliação de modelos, a Figura 25 apresenta a versão final deste trabalho para a Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs, como solução prescritiva e de validade científica e pragmática.

Ainda que posteriormente ao depósito desta Dissertação¹³⁴, na reunião semanal de elaboração do projeto, realizada no dia 26 de fevereiro de 2024, o coletivo Iniciativa Jazz concluiu, de sua parte, o estudo da cadeia de valor. Como resultado, expôs a evolução cronológica do modelo de negócio em cinco fases de desenvolvimento, sinalizadas por cores na própria ferramenta. Essa aplicação da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs encontra-se agora no Apêndice C, ao final deste trabalho.

¹³⁴ Parágrafo inserido após a Defesa da Dissertação, dentro do período regulamentar para apresentação de sua versão final, conforme Normas vigentes da Universidade de São Paulo (USP).

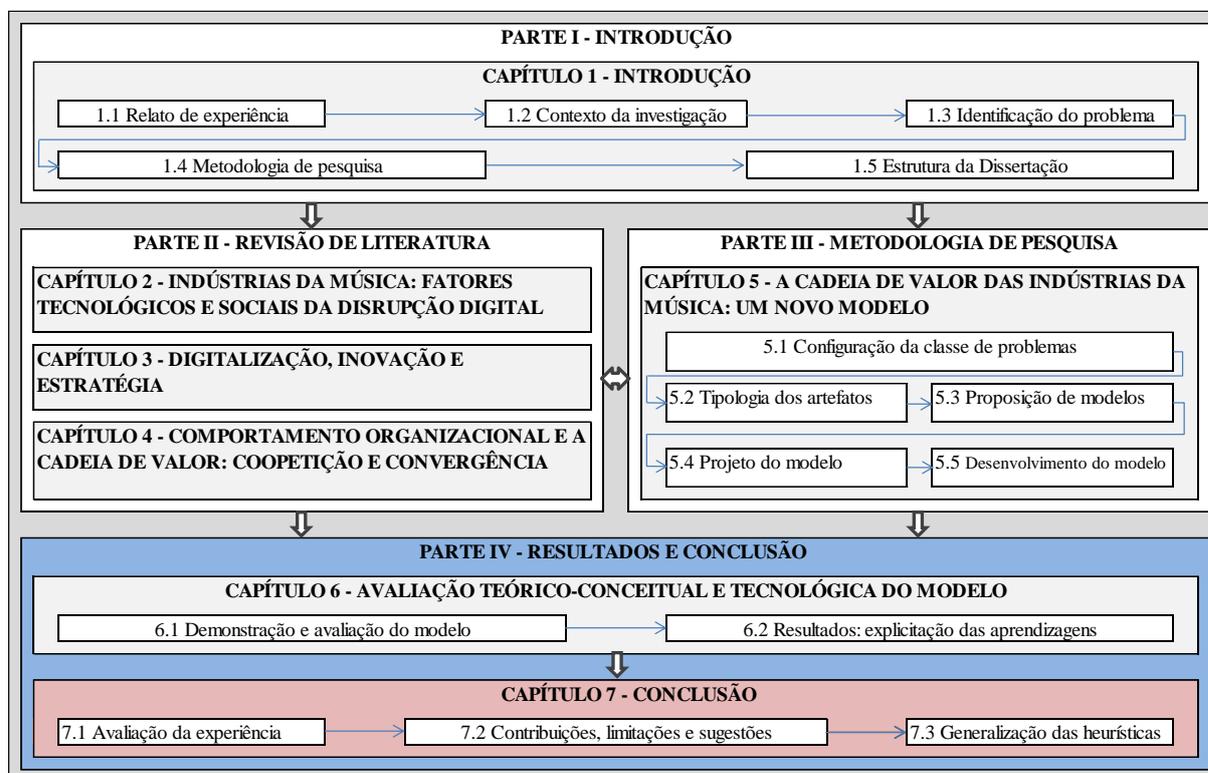
Figura 25 – Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs – versão final



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

7 CONCLUSÃO

Figura 26 – Estrutura da Dissertação, com destaque para a Parte IV – Capítulo 7



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

A partir da experiência de seu autor e do contexto formado pelo conjunto de eventos de inovação e empreendedorismo relacionado à transformação digital dos setores produtivos musicais, o presente estudo propôs-se a desenvolver uma representação sistemática e estruturada das novas relações entre esses setores e seus atores. Por meio da DSR como método de pesquisa, desenvolveu-se extensa revisão da Literatura, iniciada a partir do IMBRD como estado da arte, complementado por pesquisas bibliográfica e documental. Apoiada em técnicas de RSL, essa etapa do estudo resultou em treze construtos, apresentados por meio de descrição longitudinal com diferentes graus de saturação teórica. Em especial, os três construtos apresentados pelo capítulo 4 deste estudo – coopetição, cultura da convergência e cadeia de valor –, foram determinantes para a etapa seguinte do método de trabalho que o norteou, denominada de configuração da classe de problemas. Em sequência, ao longo das etapas de identificação tipológica do artefato como modelo e da seleção daquele que viria a ser projetado e desenvolvido a partir de proposições abduativas, intensificou-se o processo de sistematização normativa do Conhecimento e estabeleceram-se heurísticas de construção que, por sua vez,

levaram a uma primeira versão da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs. A demonstração e avaliação do modelo ocorreram durante a realização de dois GFEs distintos, porém complementares, cujos participantes são membros das principais comunidades a quem este estudo é dirigido: pesquisadores e acadêmicos do *music business*, e músicos, artistas, empreendedores e profissionais com atuação no ambiente de negócios das IMs. Extraíram-se dessas avaliações reiteraões descritivas e analíticas e heurísticas contingenciais que proporcionaram melhorias incrementais ao modelo. Incorporadas a ele, contribuíram para o desenvolvimento de sua nova versão como solução prescritiva e de validade científica e pragmática, atendendo aos objetivos deste estudo. Neste capítulo de encerramento há duas seções, décima e décima primeira etapas do método de trabalho, que apresentam, respectivamente: contribuições teórico-empíricas, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras; e generalização das heurísticas para a classe de problemas.

7.1 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo proporcionou contribuições por meio de dois diferentes eixos: o primeiro, relacionado à DSR e ao método de trabalho selecionado, em que há expectativa de resultados a cada etapa realizada. Em especial, os resultados obtidos nas terceira, quarta, quinta, sétima e oitava etapas não se apresentaram apenas como elementos necessários para que se pudesse avançar à etapa seguinte, mas evidenciaram-se como contribuições relevantes para a Teoria e para a prática. As contribuições também se apresentaram por meio da descoberta, gerada pelas novas interconexões entre elementos e dimensões proporcionados pelo desenvolvimento da pesquisa, e que puderam constituir igualmente novas formas de explicar determinados fenômenos. Ainda assim, algumas limitações foram se constituindo em desafios para o desenvolvimento da pesquisa como idealizada inicialmente, requerendo decisões que viabilizassem a sequência de procedimentos sem vieses, perda do rigor ou confiabilidade do estudo. Ambas, contribuições e limitações, trouxeram, por isso, novas oportunidades de pesquisa para que se possa seguir com a evolução do Conhecimento. É esse conjunto de conclusões que se apresenta a seguir.

7.1.1 Contribuições

Esta pesquisa contribuiu para a evolução do Conhecimento acerca dos fenômenos ocorridos ao longo do período 1990-2020 no ambiente de negócios dos setores produtivos

musicais. As explanações abaixo são fruto, em grande parte, das reiteraões analíticas e descritivas proporcionadas pelos GFEs ao longo da demonstração e análise da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs. Com sua extensa revisão da Literatura, desenvolvida por meio de técnicas como estado da arte, RSL e pesquisas complementares bibliográfica e documental, sistematizou a Teoria visando desenvolver uma representação sistemática e estruturada das novas relações entre os setores produtivos musicais e seus atores. Das etapas exploratórias do estudo destaca-se, em primeiro lugar, a contribuição proporcionada pelo IMBRAD como estado da arte do *music business research*, compreendendo atualmente os trabalhos publicados sobre o tema entre os anos de 1934 e 2016. Trata-se de uma referência importante, cujo potencial não vinha sido considerado até então e sua utilização como técnica para análise da Literatura foi reiterada pelo seu autor durante a realização do GFE1. Em segundo lugar, para que se pudesse proporcionar o devido embasamento teórico para o prosseguimento do estudo acerca do impacto da transformação digital nas IMs, a revisão da Literatura resultou em treze construtos, que conduziram a análises pormenorizadas dos eventos de vida real relativos a cada um deles, apresentadas no formato de relato qualitativo longitudinal. Esse amálgama entre Teoria e prática confirmou-se como um atributo importante para a sequência do trabalho, em que a DSR foi adotada como metodologia.

Nesse sentido, considera-se como uma contribuição importante para o direcionamento de futuros trabalhos os resultados obtidos pelo primeiro objetivo específico. Dele, advêm dois construtos (CON1 e CON2) que demonstraram o redirecionamento das pesquisas relacionadas aos setores produtivos musicais: do padrão de análise proporcionado pelos estudos seminais de Peterson e Berger (1975), que perdurou até o início dos anos 1990 – em que se considerava a IF, seus ciclos para a produção de símbolos e suas relações com as até então secundárias IME e IMV –, para a cunhagem e consolidação do conceito de IMs, sua proposição quanto ao alinhamento estratégico entre todos os setores e seus impactos sobre desenvolvimento e gestão de carreiras artísticas, estratos organizacionais, empreendedorismo e inovação, e outras temáticas (Williamson, & Cloonan, 2007; Nordgård, 2018). Demonstrou também a validade teórica e pragmática do conceito de IMs ao enfatizar a entrada das organizações dos setores de comunicação e entretenimento multimídia no *music business*, fazendo com que o impacto da transformação digital requeresse uma análise não apenas do ponto de vista econômico, mas também das relações sociais.

Este estudo, assim, contribui para a pavimentação dos novos caminhos da pesquisa no *music business* ao apresentar seus treze construtos de forma estruturada. As inovações digitais que se seguiram aos pilares da disrupção – dentre os quais, plataformas P2P (CON4) e redes

sociais (CON5) –, explanam claramente que os eventos analisados ao longo do relato tinham propósitos específicos: inovar para criar, entregar e capturar valor social e econômico. Por meio do modelo I, proposto na subseção 5.3.1, é possível compreender as lógicas adotadas frente a cada novo momento que se interpunha a artistas, grupos e organizações, e como as inovações foram constituídas e direcionadas em cada uma das fases ali apresentadas, especialmente relacionadas aos construtos de CON6 a CON8. A pesquisa também contribui para destacar dois fenômenos que, no ambiente de vida real, tornam-se mais evidentes a partir da consolidação do *streaming*: as inovações em gestão e desenvolvimento da carreira artística – analisadas no CON9 –, e a evolução de *startups* de diferentes tipologias – apresentadas pelo CON10. Para sua análise definiu-se, em primeiro lugar, o posicionamento competitivo de artistas e modelos de negócio inovadores em três estratos organizacionais. *Lowstream*, *midstream* e *mainstream* ainda necessitam ter seus limites melhor constituídos, mas as diferentes escolhas estratégicas para com a geração de valor nas IMs estão intrinsecamente relacionadas a esses estratos. Em segundo lugar, a alcunhada independência dos artistas não se constituiu, de fato, como tal. Ao contrário, ao serem alçados à categoria de independentes – no sentido de não mais dependerem de gravadoras e de editoras para registrarem suas criações, usufruírem de direitos autorais e de produzirem e distribuírem seus próprios fonogramas –, reconfiguraram suas relações com os demais atores da cadeia de valor para o modelo B2B. Além disso, artistas independentes autoprodutores ainda não devem ser considerados como artistas independentes empreendedores. Para os primeiros, antes de tudo, o *relational labor* é fundamental para a criação de valor e exige mais esforços para que se constituam relações artísticas e pessoais com fãs que para a realização de ações voltadas à entrega e captura de valor. Já os empreendedores estarão mais envolvidos com os aspectos econômicos de suas carreiras, enquanto os aspectos sociais já se mostram mais consolidados. Em terceiro lugar, o trabalho também revela que a temática que trata dos modelos de negócio inovadores na era pós-*streaming* ainda é pouco explorada pelos estudos científicos voltados às IMs. É compreensível que após o maior período de transformações ter se apresentado até 2015, gerador de grande volume de publicações e que abarcou vinte e cinco dos trinta anos aqui considerados, que os pesquisadores das IMs passem por um período de reanálise dos eventos pregressos para conduzirem seus trabalhos futuros. Como indústrias de vanguarda, com uso intenso de tecnologia e altamente criativas, as IMs rapidamente constituíram um ecossistema de inovação para dar suporte ao projeto e desenvolvimento de suas *startups*. A comunidade acadêmica ainda permanece relativamente distante dessa análise, enfocando, em alguns casos, no estudo dos *blogs* musicais e das plataformas de *crowdfunding*. A captação de dados primários por meio de pesquisa documental

e a observação direta deste autor assumiram papel relevante para consolidar os eventos apresentados na seção 3.5, resultando numa classificação tipológica inédita de *startups* das IMs.

Depreende-se de tais contribuições que tanto o comportamento das organizações no ambiente de vida real quanto as análises promovidas pelo *music business research* passaram a ter como foco e evidenciaram os processos de geração de valor nas IMs. Nesse contexto, emergiram da Literatura as Teorias da Coopetição (CON11) e da Cultura da Convergência (CON12) como construtos essenciais para a compreensão dos eventos pregressos e a fundamentação dos objetivos propositivos deste estudo. O ambiente de coopetição foi evidenciado em ao menos oito atividades distintas da cadeia de valor das IMs, envolvendo organizações estabelecidas e *startups*. Para as primeiras, a busca por relações 360° com os artistas passa a ser determinante, enquanto as *startups* têm procurado atender às demandas mais recentes dos artistas independentes. Ambas as movimentações podem ser observadas no modelo II, proposto na subseção 5.3.2, por meio de suas alocações respectivas. Conforme salientaram os GFEs, uma contribuição altamente relevante deste estudo evidencia que a coopetição é responsável por trazer mais à montante o rol de atividades relacionado à gestão e ao desenvolvimento de carreiras artísticas. A ascensão do *artist management* como atividade estratégica essencial para a geração de valor social e econômico o fez se consolidar como um elo vertical na cadeia de valor das IMs, que intermedia a relação do elo criativo, em que se situa a classe artística, para com os demais elos de comunicação, produção, *trading* e distribuição, acesso e exibição, além das atividades que constituem os demais elos horizontais e clientes finais. Mais que isso, ocupando um papel que anteriormente cabia às gravadoras e que visava majoritariamente garantir os interesses dessas organizações como investidoras, o *artist manager* passa a orquestrar aquele conjunto de atividades por meio de um plano estratégico que leva em consideração todas as frentes sociais e econômicas do *music business*. Tendo-se em conta esses aspectos, a geração de valor só se mostra eficientemente realizada pelo *artist management* quando, no elo criativo, o artista define de maneira clara a sua proposta de valor, em função da qual embasar-se-ão as dimensões dos valores cultural, social e econômico que dele, potencialmente, resultarão. Ressalte-se que não se trata apenas de uma contribuição conceitual quanto aos processos de geração de valor, mas de uma constatação empírica evidenciada pela Literatura. Os casos aqui apresentados, relacionados a todos os sete tipos de coopetidores que têm atualmente ocupado a posição de *artist managers* no mercado, corroboram o fato de que desse elo se constituem, efetivamente, os fluxos de criação, entrega e captura de valor social e econômico, e que cabe a eles realizarem as reconfigurações estratégicas necessárias para a maximização de resultados.

Ainda que à primeira vista se destaquem os aspectos econômicos, os aspectos sociais evidenciaram-se com maior pujança, dada a grande quantidade de trabalhos produzidos nos campos dos Estudos Culturais e da Comunicação Social. A Teoria da Cultura da Convergência, nesse âmbito, salienta a ocorrência da convergência midiática nas IMs e o poder concedido pela digitalização dos processos de comunicação a todos os atores da cadeia de valor. Se, para os artistas do *lowstream* e nos estágios iniciais de carreira do *midstream* o *relational labor* se faz essencial para a conexão com pequenas comunidades de fãs, na porção superior do *midstream* e no *mainstream* trata-se de um ambiente controlado pelas grandes organizações do setor de comunicação e entretenimento multimídia que integram as IMs. Dessa maneira, a convergência midiática demanda, principalmente de artistas, *managers* e das assessorias de comunicação e relações públicas, um grande volume de recursos para consolidar a marca do artista e projetar, a partir dela, as mudanças estratégicas necessárias para o desenvolvimento de sua carreira. Por isso, este estudo, ao dar luz às propostas de Curien e Moreau (2006, 2007), sugere que a utilização da Teoria da Cultura da Convergência não deva apenas considerar seus aspectos tecnológico e midiático, mas também mercadológico e organizacional. Por extensão e levando-se em consideração o conceito de IMs, este autor propõe que se possa considerar, em pesquisas futuras, a discussão do fenômeno da convergência setorial. Contudo, as propostas não foram consideradas relevantes durante a realização do GFE1, dado que ainda prescindem de maior aprofundamento, gerando a única heurística contingencial de caráter teórico ao longo das demonstrações e avaliações do modelo.

A cadeia de valor se apresentou como o último dos treze construtos evidenciados pela Literatura (CON13) e reforçou o redirecionamento analítico e descritivo dos ciclos de produção de símbolos (CON1) para as IMs (CON2), ou, como é possível inferir, de cadeia produtiva para cadeia de valor. Contudo, registrou a inexistência de uma estrutura representativa para as IMs impactadas pela transformação digital, mesmo sendo demonstrada a sua importância cognitiva para estudantes, artistas, empreendedores e organizações, o que ensejou as argumentações apresentadas na subseção 5.3.3 e a proposição do modelo III. Muitos dos estudos aqui registrados chamaram a atenção para os fatores sociais ocorridos desde o início da digitalização e para as convergências tecnológica e midiática. Nesse contexto, IF, IME e IMV alinharam-se em processos de geração de valor, amplificaram, por isso, o fenômeno da coopetição e conectaram-se intensamente com artistas e fãs, sugerindo a horizontalização do elo da comunicação. É imprescindível, portanto, que a cadeia de valor das IMs seja compreendida como um instrumento que demonstre a coexistência de duas trilhas paralelas, que conectam artistas e clientes finais: uma de valor econômico, constituída de elos verticais de produção,

trading e distribuição, acesso e exibição, em que se manifestou de maneira relevante, durante o período pesquisado, o fenômeno da coopetição; e outra, de valor social, em que o elo de comunicação exerce papel predominante em função da convergência midiática. Essas duas trilhas devem ser percorridas de maneira estrategicamente integrada, coordenadas preferencialmente pelo elo do *artist management*, para que todos os esforços de artistas e organizações intermediárias possam gerar o valor esperado.

O tema central de toda a Literatura aqui apresentada esteve claramente condicionado à geração e aos fluxos de valor social e econômico. Ao se prosseguir pelo método de trabalho da DSR, chega-se ao seu principal resultado intermediário, que se refere à definição e à configuração da cadeia de valor como classe de problemas. Como tal, apresenta-se um *framework* conceitual que abarcou doze dos treze construtos advindos da Literatura e, conseqüentemente, evidenciou a Coopetição e a Cultura da Convergência como bases teóricas para a continuidade deste estudo. No futuro, também poderá representar contribuição importante para outros pesquisadores que visem desenvolver projetos sob a ótica da DSR ou de outras diferentes metodologias. Trata-se de uma sumarização importante para a ampliação de discussões relacionadas aos construtos que a constituem, além de referência para a análise de possíveis reconfigurações da própria classe de problemas, dada a dinamicidade com que mudanças de ordem tecnológica têm impactado o ambiente de negócios das IMs. Ou ainda, e de maneira análoga, da configuração de classes de problemas de outras ICCs que estejam vivenciando os impactos da transformação digital.

A riqueza de dados apresentada pela Literatura na forma de construtos, a maneira como proporcionaram a configuração da classe de problemas e a decisão pelo modelo como tipo de artefato permitiram que se trouxessem as três contribuições já referenciadas: Quadro Sinótico de Inovações, *Status Innovationis* e Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs. Enquanto as duas primeiras podem se caracterizar como *insights* para futuros trabalhos em diferentes campos, como História da Economia da Música e Gestão Estratégica da Inovação, a terceira demonstrou ser aquela que traria melhores resultados frente ao objetivo principal desta pesquisa. Consideradas a complexidade e a transdisciplinaridade do tema, suas quinze heurísticas de construção foram descritas visando garantir a confiabilidade e a replicabilidade do estudo e objetivaram desenvolver a primeira versão do modelo considerando os principais elementos teóricos e tecnológicos relacionados à classe de problemas.

A demonstração e a avaliação do artefato foram realizadas por meio de GFEs, que corroboraram as argumentações da Teoria da Metodologia de Pesquisa quanto ao refinamento e às melhorias incrementais que poderiam proporcionar a modelos elaborados a partir da DSR

(Tremblay et al., 2010). Tendo sido definidos no escopo da pesquisa como seus principais públicos-alvo, os dois GFEs constituíram-se de pesquisadores do *music business*, e de artistas, empreendedores e profissionais da IMs. Antes deles, a realização de um grupo piloto mostrou-se imprescindível para o sucesso de ambos, dado que trouxe reflexões acerca do roteiro de pesquisa e da mediação compartilhada entre este autor e um segundo mediador. Por sua vez, a principal contribuição metodológica relacionada ao GFE1 está na execução de seu planejamento. Em primeiro lugar, ele relaciona-se diretamente ao IMBRAD, referenciado como estado da arte para a revisão de Literatura. A IMBRA, que congrega como associados os principais pesquisadores do *music business* mundial, muitos deles referenciados ao longo deste trabalho, é a associação responsável tanto pela publicação do IMBRAD quanto pela realização do IMBRD, em cuja edição de 2023 se deu o GFE1. Ademais, muitos daqueles pesquisadores estariam presentes à conferência, tornando-a extremamente relevante para a avaliação do modelo. Estabeleceu-se, portanto, uma coerência lógica entre pesquisas referenciais e as esperadas contribuições advindas do GFE1. Em segundo lugar, este estudo foi adaptado, até a sua seção 5.5, às regras de submissão de artigos da conferência, ou seja, visando apresentar à comunidade científica e acadêmica a primeira versão da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs. Reforça-se que, em termos de ineditismo, esta foi a primeira submissão de um pesquisador brasileiro para essa conferência em todas as suas edições, e também a primeira submissão de trabalho deste autor fora do Brasil, revestindo de grande importância a sua aprovação. Em terceiro lugar, considera-se a forma como o GFE1 foi estruturado, visando obter e conquistando o suporte da organização, da mediação e dos participantes do IMBRD 2023, constitui-se numa referência inspiradora para autores que tenham o interesse em participar de conferências de ponta, ou altamente especializadas em segmentos específicos, em que o senso de comunidade científica e colaboração em pesquisa possam se fazer presentes e proporcionar contribuições de excelência aos seus trabalhos. Finalmente, as críticas e sugestões de melhorias fizeram jus à qualidade dos participantes do GFE1 e possibilitaram a realização de refinamentos no modelo antes mesmo da realização do GFE2.

A Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs passou pela avaliação de participantes do coletivo brasileiro Iniciativa Jazz, de onde novas melhorias evidenciaram-se do ponto de vista tecnológico e foram incorporadas ao artefato sem que conflitassem com aquelas propostas trazidas pelo GFE anterior. Ao contrário, as complementaram, especialmente no que diz respeito à inclusão de novos componentes, de revisões terminológicas e da realocação do elo horizontal das atividades de suporte, que proporcionaram um melhor ajuste do modelo à sua dimensão cognitiva e à sua capacidade como ferramenta tecnológica para

atender a todos os estratos das IMs. Com isso, mitigou-se também a heurística contingencial relativa ao maior tempo de análise e compreensão do modelo por artistas, empreendedores e profissionais do *midstream* e do *lowstream* para sua utilização. Dois outros pontos merecem atenção para o caso do GFE2: primeiro, *gaps* de Conhecimento relacionados a valor e conceitos adjacentes obviamente dificultaram a avaliação inicial do artefato. Essa questão expõe deficiências de formação no *music business* brasileiro, cujas instituições de ensino superior ainda se apresentam reticentes em incorporar o tema em cursos completos de Graduação, Pós-Graduação ou mesmo em simples disciplinas. Há mais de uma década, os brasileiros têm à sua disposição apenas oficinas, palestras e mentorias que, por suas características, não oferecem o aprofundamento necessário para o desenvolvimento de artistas e profissionais como demandado atualmente pelas IMs globais e seus fluxos de valor social e econômico. O segundo aspecto importante a se considerar em relação ao GFE2 traz uma contribuição aos pesquisadores. Por se tratar de um modelo desenvolvido também com finalidades aplicadas, ele suscitou o interesse dos participantes em utilizá-lo, o que se constituiu numa atividade não prevista no roteiro inicial de pesquisa dos GFEs. Assim, no caso de roteiros com características semelhantes ao que foi aqui utilizado, sugere-se que se tenha um roteiro suplementar contingencial para comunidades corporativas, visando coletar os dados relativos à utilização de ferramentas tecnológicas. Técnicas do tipo *thinking aloud* (Siau, & Rossi, 2011), por exemplo, podem proporcionar melhorias incrementais e refinamentos inéditos em função da experiência do usuário.

Muito do que se apresentou acima refere-se às reiteraões analíticas e descritivas, aqui caracterizadas como um dos tipos de resultados proporcionados pela realização dos GFEs. Os procedimentos adotados para o desenvolvimento da revisão da Literatura, a configuração da classe de problemas de forma a integrar todos os (doze dos treze) construtos relevantes para o objetivo da pesquisa, a conceituação e demonstração acerca das relações entre proposta de valor artístico-cultural e valores cultural, social e econômico, o desafio vencido de representar duas trilhas de valor distintas, mas interrelacionadas pelo também inédito e estratégico elo vertical do *artist management*, e o elo horizontal da comunicação, fazem parte do conjunto de heurísticas de construção que foram validadas científica e pragmaticamente. Em complemento, cinco heurísticas contingenciais relacionadas à arquitetura do modelo permitiram que se implementassem as melhorias propostas pelos GFEs e que se chegasse à contribuição e versão finais da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs. Oferece-se à comunidade científica a oportunidade de utilizá-la como instrumento de ensino e pesquisa voltado a análises sobre estratégia, inovação e empreendedorismo, enquanto, para a comunidade corporativa, ela

se oferece como ferramenta para tomadas de decisão sobre posicionamento estratégico, desenvolvimento de carreiras artísticas e de modelos de negócio inovadores, dentre outros possíveis usos.

7.1.2 Limitações

Algumas limitações ocorreram ao longo do desenvolvimento deste estudo, mas sem comprometer o cumprimento de seus objetivos. Um dos aspectos da DSR enfatiza que os esforços do pesquisador devem se dirigir à obtenção de soluções satisfatórias, ou melhores que as atualmente existentes. Houve momentos em que a expectativa de se buscar um melhor embasamento teórico para determinada seção do trabalho nem sempre se mostrou possível, em especial no capítulo 3. No caso das seções 3.2, sobre IME, e 3.5, sobre modelos de negócio inovadores da era pós-*streaming*, a Literatura não trouxe estudos suficientes para uma saturação teórica, diferentemente dos demais construtos. Essas análises foram enriquecidas com pesquisas complementares bibliográfica, documental e, no caso da seção 3.5, muito em função da atuação corporativa do autor. Ao tratar da gestão e desenvolvimento de carreiras artísticas, a seção 3.4 demonstrou, por sua vez, uma grande carência de registros que pudessem aprofundar a discussão sobre as diferenças tipológicas do *artist management*, evidenciando interesse de poucos pesquisadores em abordar o tema até aqui. Também não se obtiveram outros estudos além dos mencionados que estivessem relacionados a análises de artistas do *mainstream* que, ao encerrarem seus relacionamentos com as gravadoras, passaram a atuar como artistas independentes empreendedores. Ainda, no caso da seção 3.3, sobre IMV, a pesquisa documental viabilizou-se em alguns momentos por meio de dados secundários, obtidos por Bazinet et al. (2018). O mesmo estudo, contudo, foi utilizado em outras seções do trabalho e, nelas, foi corroborado por dados primários que se correlacionavam aos demais, trazendo maior confiabilidade.

Consideram-se também como limitações ao presente estudo certos aprofundamentos que poderiam ter sido gerados a partir do conceito de IMs, mas cujo desenvolvimento foi desconsiderado. Referem-se, principalmente, à Geografia Econômica, à formação de *clusters* criativos e suas dimensões – como recursos ambientais, dinâmicas territoriais e comportamentos organizacionais –, e às suas interrelações com a cooperação. Compreende-se que esse tema, de grande relevância, por exemplo, para o planejamento e desenvolvimento de cidades musicais, pode ser explorado por pesquisa específica e utilizar-se da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs para o mapeamento das atividades nessas

localidades. Ainda no que tange a aprofundamentos teóricos, o GFE1 apresentou críticas à extensão do conceito de convergência às suas tipologias mercadológica, organizacional e setorial, com o que este autor não discorda. Contudo, por mais que elas se sobreponham a outros elementos teóricos trazidos por este estudo e ainda careçam de aprofundamento, são importantes para enfatizar fenômenos mercadológicos, como a disponibilização de um mesmo produto musical em diferentes formatos, sem que organizações estejam necessariamente vivenciando um ambiente de coopetição em particular. Uma empresa de outro setor produtivo que deseje licenciar um fonograma para suas campanhas publicitárias, por exemplo, promove a convergência mercadológica dessa forma. Ou ainda, o lançamento de uma *spin off* inovadora por uma organização estabelecida visando atuar em outro elo da cadeia de valor das IMs, sem que seja o seu *core business* e sem que isso represente uma fusão ou uma aquisição, caracteriza-se como convergência organizacional. E, com o conceito de convergência estendendo-se para o nível setorial, embasa-se a entrada da IEA ao conjunto formado por IF, IME e IMV e se dá conformidade ao conceito de IMs frente à transformação digital.

Por fim, o estudo apresentou uma limitação crítica quanto ao seu cronograma de execução. Se, por um lado, transcorreram durante o tempo necessário a parte introdutória, a revisão da Literatura e as etapas propositivas iniciais da DSR – a saber, configuração da classe de problemas, identificação do tipo de artefato, proposição, projeto e desenvolvimento do modelo –, relativas aos capítulos de 1 a 5, os capítulos 6 e 7 foram premidos pelo tempo na execução dos GFEs, análise de resultados, conclusão e generalização das heurísticas. Os fatores limitadores referiram-se às datas de realização do GFE1, determinada pelo calendário do IMBRD 2023, e de depósito desta Dissertação, de acordo com os regimentos internos da Universidade de São Paulo (USP). Apesar de se entender que essa intercorrência não tenha comprometido o cumprimento dos objetivos da pesquisa, alguns aspectos da coleta de dados e de sua entrega final poderiam ter sido melhor estruturados – caso, por exemplo, da aplicabilidade do modelo pelo GFE2 e da utilização de técnicas como o *thinking aloud*. Ademais, considerando a orientação da Literatura para a realização de, no mínimo, dois GFEs (Tremblay et al., 2010), teria sido certamente proveitosa a realização de mais um grupo focal, envolvendo profissionais com atuação nos elos de *traders* e distribuidores, acesso e exibição, atividades de suporte, e finanças e investimentos.

7.1.3 Oportunidades para pesquisas futuras

Dada a amplitude que um tema como cadeia de valor possui intrinsicamente, muitos questionamentos novos foram se apresentando ao longo da jornada do Conhecimento que ora se está encerrando. Os primeiros pontos que chamam a atenção são os modelos I e II – respectivamente, Quadro Sinótico de Inovações e *Statum Innovationis* das IMs. Como já mencionado, recomenda-se o primeiro como meio para a elaboração de estudos de História da Economia da Música. O segundo, por sua vez, encaminha-se para estudos relacionados a Gestão Estratégica da Inovação, podendo ser considerado de maneira mais ampla como, por exemplo, em setores das ICCs em processo de transformação digital. Outras potenciais análises podem ser propostas a partir de *insights* gerados durante a revisão da Literatura. Apresenta-se a seguir uma relação de sugestões, mas que claramente não é estanque:

- (i) considerando-se as atividades de cocriação de valor atualmente desempenhadas pelos fãs de música, como se estabelecem e se consolidam os relacionamentos sociais e econômicos entre eles e os demais atores da cadeia de valor? Essa atuação está presente com que intensidade nos diferentes estratos organizacionais das IMs?
- (ii) quais são os limites que definem os estratos organizacionais das IMs tendo como fatores de análise a geração de valor social e econômico?
- (iii) no caso da retomada do crescimento das vendas de música gravada sobre suporte físico, é possível justificá-la apenas com base no fenômeno do colecionismo ou há outras tendências que também devem ser consideradas?
- (iv) quais são os papéis e performances das diferentes curadorias editoriais e não-editoriais nas plataformas de *streaming*? Como *majors*, gravadoras e artistas independentes têm se relacionado nesse ambiente digital de sugestões e desenvolvimento de preferências? A busca das *majors* pela retomada do controle do mercado fonográfico tem influenciado a elaboração de *playlists* em suas diversas tipologias?
- (v) quais têm sido as preferências e quais são os valores investidos por fundos de investimento e organizações das IMs para a aquisição de catálogos de música? Como se diferenciam os interesses relacionados a catálogos gerados por artistas de projeção mundial e artistas regionais?

- (vi) como se estrutura atualmente o modelo econômico dos festivais da IMV em busca de sustentabilidade? É possível identificar padrões para o *lowstream*, o *midstream* e o *mainstream*?
- (vii) consolidada por este estudo, a posição do *artist management* nas IMs assume papel estratégico para a consecução dos fluxos de valor. Quais têm sido as melhores práticas de relacionamento dos profissionais e organizações posicionados neste elo com os demais atores da cadeia de valor? É possível identificar padrões para o *lowstream*, o *midstream* e o *mainstream*?
- (viii) quais têm sido as melhores práticas empreendedoras dos artistas independentes que ascendem do *lowstream* para o *midstream* e deste para o *mainstream*?
- (ix) quais os indicadores utilizados por indivíduos, organizações das IMs e fundos de capital para análise de risco de investimentos em carreiras artísticas?
- (x) preencher a lacuna teórica relacionada às proposições sobre convergência mercadológica, organizacional e setorial;
- (xi) como tem se constituído e se desenvolvido o ecossistema de inovação das IMs? Organizações de suporte, como aceleradoras e incubadoras, têm se estabelecido e se consolidado em mercados com quais níveis de desenvolvimento tecnológico e musical?
- (xii) qual tem sido a performance dos diferentes tipos de *startups* pós-*streaming*? Em quais estratos das IMs elas têm se posicionado?

Em complemento, alguns temas estão mais relacionados à classe de problemas e as Teorias que sustentam sua compreensão. Uma busca preliminar por referências sobre a Teoria da Cultura da Convergência e as IMs no buscador de referências Mendeley traz um número relevante de artigos, evidenciando o fato de que a produção de pesquisas sobre o tema da inovação social realizadas nos campos dos Estudos Culturais e da Comunicação Social é intensa. Não por acaso, o periódico com maior número de publicações é o *Media/Culture Journal*. Por outro lado, ao repetirmos o procedimento para a Teoria da Coopetição e as IMs, apresentaram-se apenas três artigos: (1) Swatman, Krueger e van der Beek (2006), sobre coopetição nos setores musical e de notícias; (2) Gamble (2019), sobre coopetição entre *equity crowdfunding* na IF; e (3) Geurts et al., (2022), sobre coopetição na IF, sendo o único dos três que explicita o construto no título do artigo. Há, portanto, grandes oportunidades de pesquisa para as Ciências Sociais Aplicadas. Mais que isso, a partir das contribuições finais deste estudo, há oportunidades de se ampliar a análise das interrelações e interdependências entre coopetição e convergência, dado que as IMs e sua cadeia de valor são fenômenos transdisciplinares.

Finalmente, uma nova tendência de pesquisa relacionada às IMs foi trazida durante o IMBRD 2023 pelo professor Carsten Winter. Ao apresentar o trabalho “*New opportunities and challenges for music business research related to ‘open co-organized’ and to ‘orchestrated’ ecosystems*”, ele reitera referências localizadas pela RSL deste estudo. Apesar de o tema dos ecossistemas não ter se consubstanciado como construto por saturação teórica, dois dos últimos artigos trazidos pela Literatura nesta pesquisa – Ali et al. (2021) e D’Amato e Cassella (2021) –, utilizam-se da Teoria dos Ecossistemas para analisar, respectivamente, cocriação de valor e plataformas de *crowdfunding* nas IMs.

7.2 GENERALIZAÇÃO DAS HEURÍSTICAS PARA A CLASSE DE PROBLEMAS

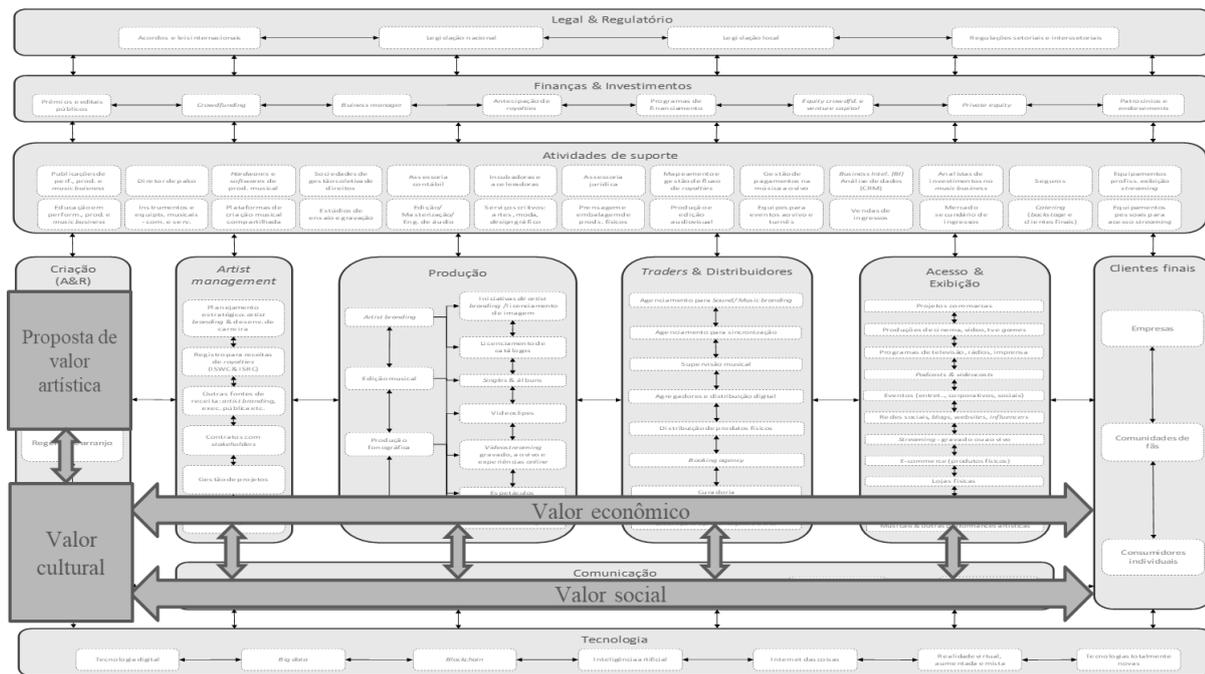
Como décima primeira etapa do método que levou este estudo à obtenção dos resultados até aqui consubstanciados, deve-se promover ainda uma última análise, que trata da generalização das heurísticas de construção e contingenciais para a classe de problemas configurada anteriormente. Trata-se de procedimento que visa fornecer à pesquisa um maior grau de confiabilidade, além de melhor direcionar as contribuições teóricas e aplicadas do artefato apresentado. Nesse sentido, reveste-se de importância ratificar, inclusive, se todos os doze construtos considerados para a configuração da classe de problemas como *framework* conceitual foram contemplados pelas heurísticas e estão considerados no modelo. Para tanto, desenvolve-se aqui uma análise comparativa entre a versão final da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs e a representação visual da classe de problemas configurada, apresentada anteriormente na seção 5.1. Iniciando-se pelos elos horizontais mais externos ao modelo – Legal & Regulatório e Tecnologia –, ambos estão apresentados de maneira idêntica nas duas estruturas. Esse posicionamento justifica-se pelo fato de representarem forças que podem tanto ser ativamente exercidas pelos atores da cadeia de valor quanto pressioná-los, de fora para dentro, advindas do macroambiente de negócios, como foram os casos do arquivo MP3, das plataformas P2P, dos iPods e das redes sociais. Na representação visual da classe de problemas configurada observam-se outros dois componentes acima e abaixo do núcleo central: valor econômico e valor sociocultural que, respectivamente, evidenciam a Teoria da Coopetição e a Teoria da Cultura da Convergência como as que dão sustentação à compreensão do problema. Trata-se, portanto, de um fenômeno de alta complexidade, dado que, de imediato, constitui duas trilhas distintas de valor. O valor social está diretamente relacionado à convergência midiática, o que inspirou a representação da comunicação como elo horizontal no modelo final. Já o valor econômico, em função não apenas das disrupções tecnológicas e

sociais-midiáticas, mas também da inexistência de bases legais e regulatórias que proporcionassem maior segurança aos atores da cadeia de valor no início da transformação digital, passou a depender da série de inovações relatadas aqui ao longo da revisão da Literatura para que uma total reorganização das relações entre os setores produtivos musicais e seus atores pudesse se consolidar. Diferentemente da era pré-digital dos ciclos para a produção de símbolos, a reestruturação da cadeia de valor se deu, nesse contexto, com o alinhamento estratégico entre IF, IME, IMV e IEA. O conjunto dos quatro setores constituiu o macro setor das IMs que, na classe de problemas, foi representado pelo ambiente de negócios e pelo próprio núcleo central, denominado precisamente de cadeia de valor. Se, por um lado, o ambiente de negócios é menos sensível às especificidades das heurísticas de construção e contingenciais, a cadeia de valor, por outro, representa o *locus* em que foram inseridos todos os construtos relacionados à criação, entrega e captura de valor social e econômico.

A construção de um modelo que pudesse alocar em uma estrutura os doze construtos considerados pela classe de problemas, mas que também enfatizasse determinadas particularidades que a descrição dos mesmos proporcionara a partir do exame da Literatura, foi um fator considerado durante a elaboração das heurísticas de construção. No que concerne à trilha de valor social, fenômenos interrelacionados como o *relational labor* e o *music fandom*, que perpassam pelo elo da Comunicação, estão também condicionados à existência de outros dois elos verticais: um à jusante, de Clientes finais, e outro à montante, de Criativos musicais (A&R). Por seu lado, o elo Criativo é o *locus* da proposta de valor artística, geradora de valor cultural, a partir do qual iniciam-se tanto a trilha de valor social quanto a de valor econômico, elementos essenciais para a sustentação teórica da classe de problemas e, portanto, de qualquer artefato que se desenvolvesse a partir dela. Estabelecidas as heurísticas descritivas e analíticas que embasaram o elo da Comunicação, verificam-se agora as relacionadas à trilha de valor econômico e como, entre elas, se dá o referenciado alinhamento estratégico. Com base nos construtos que configuraram a classe de problemas, estabeleceram-se e refinaram-se, por meio das heurísticas de construção e contingenciais, os elos verticais que protagonizam a trilha de valor econômico, a saber: Produção, *Traders & Distribuidores*, e Acesso & Exibição. Contudo, evidenciaram-se muitos componentes descritos pela Literatura que, apesar de imprescindíveis para ambos os fluxos de valor, não encontraram alocação nos elos até aqui considerados. Inseriram-se, então, dois elos horizontais no modelo com vistas a complementar sua estrutura e alocar novos componentes: o de Atividades de Suporte, posicionado imediatamente acima dos elos verticais, e o de Finanças & Investimentos, entre aquele e o Legal & Regulatório. Assim, ambas as trilhas, apesar de distintas, foram projetadas para serem visualmente

identificadas como elementos paralelos e estrategicamente interdependentes. A Figura 28 demonstra como os fluxos de valor social e econômico estão bem evidenciados no modelo final e como ambos provêm da proposta de valor artística e do valor cultural, posicionados no elo da Criação (A&R), e percorrem aquelas trilhas de maneira interconectada. Visualmente, o paralelismo é facilmente identificado pela representação gráfica das duas setas horizontais com origem no valor cultural e que perpassam os respectivos elos de valor. Por sua vez, e da mesma forma como configurou-se na classe de problemas, a interdependência entre os elos e componentes está representada por todas as setas da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs e das trilhas de valor. Ademais, a figura também corrobora as reiteraões descritivas acerca do elo do *Artist management* que, ao posicionar-se imediatamente à jusante do elo da Criação – e, portanto da proposta de valor artística e do valor cultural –, assume o papel estratégico de ampliar as sinergias entre música, sociedade e negócios ou, em outros termos, entre os fluxos de valor social e econômico.

Figura 27 – Representação dos fluxos de valor social e econômico no modelo final



Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Dessa forma, as heurísticas de construção e contingenciais levaram ao desenvolvimento de uma solução prescritiva, de validade científica e pragmática e igualmente generalizável frente à configuração da classe de problemas. Em primeiro lugar, todos os doze construtos evidenciados pela revisão da Literatura se fizeram presentes no modelo final. Enfatize-se as

Teorias da Coopetição e da Cultura da Convergência como as que sustentaram o desenvolvimento do artefato e de que ambas podem ser visualmente percebidas na Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs, dinamizando seu uso como ferramenta tecnológica e de ensino. Em segundo lugar, heurísticas contingenciais de ordem analítica proporcionaram ao modelo final uma dimensão de generalização ao nível dos estratos organizacionais. Dessa forma, pesquisadores, artistas, empreendedores e profissionais do *lowstream*, *midstream* e *mainstream* das IMs têm aqui uma contribuição que pode colaborar para o desenvolvimento de seus futuros projetos de pesquisa e de mercado. Finalmente, ao se considerar que as forças tecnológicas e sociais atuantes no macroambiente de negócios podem promover fenômenos sistêmicos, análogos ou semelhantes, como os vivenciados pelas IMs em função da transformação digital, pode-se considerar que, nessas condições, o modelo final deste trabalho pode ser generalizado para as demais ICCs. Em sua estrutura de elos, não se observam diferenças, inclusive em relação à presença do elo de Criação e ao elo horizontal da Comunicação. Isso se deve ao fato de que o *fandom* se consubstancia em razão de uma conexão social intensa de determinada comunidade com uma referência criativa pessoal. Torna-se fundamental, contudo, a revisão dos componentes internos aos elos, atividade que pode ser rapidamente planejada e desenvolvida a partir de uma revisão das heurísticas de construção aqui apresentadas e da realização de grupos focais específicos do setor criativo de que tratará a estrutura representativa da cadeia de valor.

Considera-se, assim, que esta pesquisa está realizada de pleno, podendo seguir para a décima segunda e última etapa do método de trabalho: a comunicação de seus resultados à sociedade, seja como Dissertação publicada e disponibilizada pelo repositório de Teses e Dissertações da USP, seja por outros potenciais meios que venham a ser utilizados no futuro.

REFERÊNCIAS¹³⁵

- Aiex, T. (2019, 26 de setembro). Palco Supernova, do Rock In Rio, anuncia programação dos shows. *Tenho Mais Discos Que Amigos*. Recuperado em 29 de novembro, 2019, de <https://www.tenhomaisdiscosqueamigos.com/2019/09/26/palco-supernova-programacao-horarios/>.
- Alecrim, E. (2018). Dez anos de Spotify: como serviço mudou a história da música. *Tecnoblog*. Recuperado em 26 de janeiro, 2021, de <https://tecnoblog.net/especiais/spotify-dez-anos-historia-streaming-musica/>.
- Alexander, P. J. (1994). New technology and market structure: evidence from the music recording industry. *Journal of Cultural Economics*, 18(2), 113–123. Doi: <https://doi.org/10.1007/BF01078934/METRICS>.
- Ali, M. M., Karlsson, J., & Skålén, P. (2021). How has digitalisation influenced value in the music market? *International Journal of Music Business Research*, 10(2), 53-63. Doi: <https://doi.org/10.2478/ijmbr-2021-0007>.
- Andersen, B., & Frenz, M. (2010). Don't blame the P2P file-sharers: the impact of free music downloads on the purchase of music CDs in Canada. *Journal of Evolutionary Economics*, 20(5), 715–740. Doi: <https://doi.org/10.1007/S00191-010-0173-5>.
- Apple. (2001). *Apple presents iPod*. Recuperado em 25 de maio, 2023, de <https://www.apple.com/newsroom/2001/10/23Apple-Presents-iPod/>.
- Apple. (2002). *Apple unveils new iPods*. Recuperado em 25 de maio, 2023, de <https://www.apple.com/newsroom/2002/07/17Apple-Unveils-New-iPods/>.
- Apple. (2003a). *Apple launches the iTunes Music Store*. Recuperado em 25 de maio, 2023, de <https://www.apple.com/newsroom/2003/04/28Apple-Launches-the-iTunes-Music-Store/>.
- Apple. (2003b). *Apple launches iTunes for Windows*. Recuperado em 25 de maio, 2023, de <https://www.apple.com/newsroom/2003/10/16Apple-Launches-iTunes-for-Windows/>.
- Apple. (2007). *Apple Reinvents the Phone with iPhone*. Recuperado em 25 de maio, 2023, de <https://www.apple.com/newsroom/2007/01/09Apple-Reinvents-the-Phone-with-iPhone/>.
- Arewa, O. B. (2010). YouTube, UGC, and digital music: competing business and cultural models in the internet age. *Northwestern University Law Review*, 104(2), 431–476.

¹³⁵ Elaboradas de acordo com as normas da American Psychological Association (APA).

- Aswad, J. (2019, 1 de fevereiro). Sirius XM completes acquisition of Pandora. Recuperado em 26 de janeiro, 2021, de <https://variety.com/2019/biz/news/sirius-xm-completes-acquisition-of-pandora-1203125882/>.
- Bannerman, S. (2020). Crowdfunding music and the democratization of economic and social capital. *Canadian Journal of Communication*, 45(2), 241–263. Doi: <https://doi.org/10.22230/cjc.2020V45n2a3469>.
- Baym, N. K. (2015). Connect with your audience: the relational labor of connection. *The Communication Review*, 18(1), 14-22.
- Baym, N. K. (2018). *Playing to the crowd: musicians, audiences and the intimate work of connection*. New York, NY: New York University Press.
- Baym, N. K., Cavicchi, D., & Coates, N. (2018). Music fandom in a digital age: a conversation. In: M. A. Click, & S. Scott (Org.). *The Routledge Companion to media fandom*. New York, NY: Routledge.
- Bazinet, J. B., May, M., Ezawa, K., Singlehurst, T. A., Suva, J., & Yap, A. (2018, agosto). *Putting the band back together: remastering the world of music*. Citibank GPS: Global Perspectives & Solutions, Recuperado em 24 de junho, 2019, de <https://www.citivelocity.com/citigps/music-industry/>.
- Bhattacharjee, S., Gopal, R. D., Lertwachara, K., Marsden, J. R., & Telang, R. (2007). The effect of digital sharing technologies on music markets: a survival analysis of albums on ranking charts. *Management Science*, 53(9), 1359–1374. Doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0699>.
- BBC News. (2003, 27 de março). *Website offers new view of music*. Recuperado em 26 de janeiro, 2021, de <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/2888431.stm>.
- BBC News. (2004, 19 de julho). *Sony and BMG merger backed by EU*. Recuperado em 14 de julho, 2019, de <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3908405.stm>.
- Belk, R. W. (2013, outubro). Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, 40, 477-500.
- Berklee College of Music. (2019). *Explore careers and industries*. Recuperado em 27 de novembro, 2019, de <https://www.berklee.edu/career-center/explore-careers-and-industries>.
- Bernardo, F., & Gustavo Martins, L. (2014). Disintermediation effects on independent approaches to music business. *International Journal of Music Business Research*, 3(2), 7-27.
- Berners-Lee, T. (1990, maio). Information management: a proposal. *Web Archive*. Recuperado em 18 de novembro, 2020, de <https://web.archive.org/web/20170310083158/http://www.w3.org/History/1989/proposal.html>.

- Black, G. C., Fox, M. A., & Kochanowski, P. (2007). Concert tour success in North America: an examination of the top 100 tours from 1997 to 2005. *Popular Music and Society*, 30(2), 149–172. Doi: <https://doi.org/10.1080/03007760701267698>.
- Bourreau, M., & Gensollen, M. (2006). L’impact d’Internet et des Technologies de l’Information et de la Communication sur l’industrie de la musique enregistrée. *Revue d’économie industrielle*, 116, 31-70. Doi : 10.4000/rei.459.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Coopetição: 1. Um conceito revolucionário que combina competição e cooperação, 2. A estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Rocco.
- Brown, S. C. (2014). “With a little help from my friends”: peer production and the changing face of the live album. *International Journal of Music Business Research*, 3(1), 52–67.
- Burgoyne, J., & James, K. T. (2006). Towards best or better practice in corporate leadership development: operational issues in mode 2 and design science research. *British Journal of Management*, 17(4), 303-316.
- Burke, A. E. (1997). Small firm start-up by composers in the recording industry. *Small Business Economics*, 9(6), 463–471. Doi: <https://doi.org/10.1023/A:1007968604929>.
- Burnett, R. (1992, dezembro). Changes on concentration and diversity in the phonogram industry. *Communication Research*, 19(6), 749-769.
- Burnett, R. (1993). The popular music industry in transition. *Popular Music and Society*, 17(1), 87-114. Doi: 10.1080/03007769308591507.
- Burnett, R. (2002). *The global jukebox: the international music industry*. 2^a ed. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Cardoso, C. (2011, 08 de janeiro). E o CD morreu sem ficar gagá como o rádio. *Techtudo*. Recuperado em 13 de outubro, 2020, de <http://www.techtudo.com.br/platb/gadgets/2011/01/08/e-o-cd-morreu-sem-ficar-gaga-como-o-radio/>.
- Carvalho, A. V. de, Figueiredo, J. L. de, & Dubeux, V. (2019). *Relatório de empresariamento artístico 2019* (2. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Laboratório de Economia Criativa, Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).
- Chaney, D. (2012). The music industry in the digital age: consumer participation in value creation. *International Journal of Arts Management*, 15(1), 42-52.
- Cheron, C., Salvagni, J., & Colomby, R. K. (2022). The qualitative approach interview in Administration: a guide for researchers. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(4), e210011. Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210011.en>.
- Choi, P., Bae, S. H., & Jun, J. (2010). Digital piracy and firms’ strategic interactions: the effects of public copy protection and DRM similarity. *Information Economics and Policy*, 22(4), 354–364. Doi: <https://doi.org/10.1016/J.INFOECOPOL.2010.10.001>.

- Christianen, M. (1995). Cycles in symbol production? A new model to explain concentration, diversity and innovation in the music industry. *Popular Music*, 14(1), 55–93. Doi: <https://doi.org/10.1017/S0261143000007637>.
- CISAC. Confédération Internationale des Sociétés D'Auteurs et Compositeurs. (2020a). *2020 Annual report*. Recuperado em 29 de outubro, 2020, de <https://www.cisac.org/CISAC-University/Library/Annual-Reports>.
- CISAC. Confédération Internationale des Sociétés D'Auteurs et Compositeurs. (2020b). *Who we are*. Recuperado em 29 de outubro, 2020, de <https://www.cisac.org/Who-We-Are>.
- CISAC. Confédération Internationale des Sociétés d'Auteurs et Compositeurs. (2021). *Your music, your future*. Recuperado em 18 de fevereiro, 2021, de <https://international.yourmusicyourfuture.com/>.
- CISAC. Confédération Internationale des Sociétés D'Auteurs et Compositeurs. (2023). *Global Collections Report 2023*. Recuperado em 06 de outubro, 2023, de <https://www.cisac.org/services/reports-and-research/global-collections-report-2023>.
- Clifford, S. (2007). Pandora's long strange trip. *Inc.*. Recuperado em 26 de janeiro, 2021, de <https://www.inc.com/magazine/20071001/pandoras-long-strange-trip.html>.
- Connell, J. and Gibson, C. (2003). *Sound tracks: popular music, identity and place*. New York, USA: Routledge.
- Connolly, M., & Krueger, A. B. (2006). Rockonomics: the economics of popular music. In V. A. Ginsburgh, & D. Throsby (Eds.), *Handbook of the Economics of Art and Culture – Volume 1*. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1574-0676\(06\)01020-9](https://doi.org/10.1016/S1574-0676(06)01020-9). Amsterdã, Holanda: Elsevier.
- Coutinho, M. (2019, 16 de junho). O que muda com o fim do iTunes? Veja quatro perguntas e respostas. *Techtudo*. Recuperado em 14 de outubro, 2020, de <https://www.techtudo.com.br/listas/2019/06/o-que-muda-com-o-fim-do-itunes-veja-quatro-perguntas-e-respostas.ghtml>.
- Cox, J., Collins, A., & Drinkwater, S. (2010). Seeders, leechers and social norms: evidence from the market for illicit digital downloading. *Information Economics and Policy*, 22(4), 299–305. Doi: <https://doi.org/10.1016/J.INFOECOPOL.2010.09.004>.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.
- Curien, N. & Moreau, F. (2006). L'industrie du disque à l'heure de la convergence télécoms/médias/internet. In Xavier Greffe (Ed.), *Création et diversité au miroir des industries culturelles: Actes des Journées d'économie culturelle*. Paris, França: Ministère de la Culture - DEPS. Doi : <https://doi.org/10.3917/deps.gref.2006.01.0073>.

- Curien, N., & Moreau, F. (2007). The convergence between content and access: internalizing the market complementarity. *Review of Network Economics*, 6(2), 161–174. Doi: <https://doi.org/10.2202/1446-9022.1115>.
- Curien, N., & Moreau, F. (2009). The music industry in the digital era: toward new contracts. *Journal of Media Economics*, 22(2), 102–113. Doi: <https://doi.org/10.1080/08997760902900254>.
- D'Amato, F., & Cassella, M. (2021). Cultural production and platform mediation: a case in music crowdfunding. *New Media & Society*, 23(9), 2575-2592. Doi: <https://doi.org/10.1177/1461444820932555>.
- Datta, H., Knox, G., & Bronnenberg, B. J. (2017). Changing their tune: how consumers' adoption of online streaming affects music consumption and discovery. *Marketing Science*, 37(1), 5–21. Doi: <https://doi.org/10.1287/MKSC.2017.1051>.
- Dellyana, D., & Simatupang, T. M. (2013). Business model innovation in music industry: a literature review. *Handbook on the Economics, Finance and Management Outlooks*, 3, 552-563.
- Dewan, S., & Ramaprasad, J. (2012). Music blogging, online sampling, and the long tail. *Information Systems Research*, 23(3), 1056–1067. Doi: <https://doi.org/10.1287/ISRE.1110.0405>.
- DiCola, P. (2013). Money from music: survey evidence on musicians' revenue and lessons about copyright incentives. *Arizona Law Review*, 55(13), 301–370.
- Dolan, D. P. (2000). The big bumpy shift: digital music via mobile internet. *First Monday*, 5(12). Doi: <https://doi.org/10.5210/fm.v5i12.819>.
- Donauinsselfest. (n.d.). *Neuigkeiten*. Recuperado em 17 de junho, 2024, de <https://donauinsselfest.at/>.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes Júnior, J. A. V. (2015). *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Driift. (2023). Driift. Recuperado em 06 de novembro, 2023, de <https://driift.live/>.
- Dubini, P., & Provera, B. (2008). Chart success and innovation in the music industry: does organizational form matter? *Journal of Media Business Studies*, 5(1), 41–65. Doi: <https://doi.org/10.1080/16522354.2008.11073460>.
- Durach, C. F., Kembro, J., & Wieland, A. (2017, outubro). A new paradigm for systematic literature reviews in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(4), 67-85.
- ECAD. Escritório Central de Arrecadação de Direitos. (n.d). *Resultados*. Recuperado em 07 de março, 2020, de <https://www3.ecad.org.br/titulares/>.

- Edelson, D. C. (2002). Design research: what we learn when we engage in design. *The Journal of the Learning Sciences*, 11(1), 105-121.
- Edlom, J., & Karlsson, J. (2021a). Hang with me – exploring fandom, brandom, and the experiences and motivations for value co-creation in a music fan community. *International Journal of Music Business Research*, 10(1), 17-31. Doi: <https://doi.org/10.2478/ijmbr-2021-0003>.
- Edlom, J., & Karlsson, J. (2021b). Keep the fire burning: exploring the hierarchies of music fandom and the motivations of superfans. *Media and Communication*, 9(3), 123–132. Doi: <https://doi.org/10.17645/MAC.V9I3.4013>.
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London, UK: Bloomsbury.
- Eijk, N. van, Poort, J., & Rutten, P. (2010). Legal, economic and cultural aspects of file sharing. *Communications & Strategies*, 77(1), 35–54.
- Ellis, J. (2017). Material history: record collecting in the digital age. *M/C Journal*, 20(5). <https://doi.org/10.5204/mcj.1289>.
- Engelmann, M., Grünewald, L., & Heinrich, J. (2012). The new artpreneur – how artists can thrive on a networked music business. *International Journal of Music Business Research*, 1(2), 31–45.
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2018, dezembro). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplica o em estudo na área de Administra o. *Revista de Ciências da Administra o*, 20(52), 40-53. Doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p40>.
- Fer, A., & Baarsma, B. (2016). Rockonomics revisited: the rise of music streaming services and the effect on the concert industry. *International Journal of Music Business Research*, 5(1), 7-36.
- Ferreira, M. (2015). *Pesquisa em Administra o e Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: LTC.
- Ferreira, N. S. A. (2002, agosto). As pesquisas denominadas “estado da arte”. *Educa o & Sociedade*, 23(79), 257-272.
- Flath, B. (2015). Life is live: Experiencing music in the digital age. *International Journal of Music Business Research*, 4(2), 7–27.
- Fox, M. (2004). E-commerce business models for the music industry. *Popular Music and Society*, 27(2), 201–220. Doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03007760410001685831>.
- Fox, M. (2005). Technological and social drivers of change in the online music industry (originally published in February 2002). *First Monday*. Doi: <https://doi.org/10.5210/fm.v0i0.1453>.

- Fox, M., & Wrenn, B. (2001). A broadcasting model for the music industry. *International Journal on Media Management*, 3(2), 112–119. Doi: <https://doi.org/10.1080/14241270109389954>.
- Frost, R. L. (2007). Rearchitecting the music business: mitigating music piracy by cutting out the record companies. *First Monday*, 12(8). <https://doi.org/10.5210/fm.v12i8.1975>.
- G1. (2013, 28 de abril). *iTunes completa 10 anos com 15 mil músicas baixadas por minuto*. Recuperado em 13 de outubro, 2020, de <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/04/itunes-completa-10-anos-com-15-mil-musicas-baixadas-por-minuto.html>.
- Gajanan, M. (2019, 14 de agosto). How music festivals became a massive business in the 50 years since Woodstock. *Time*. Recuperado em 20 de novembro, 2019, de <https://time.com/5651255/business-of-music-festivals/>.
- Galuszka, P., & Bystrov, V. (2014). Crowdfunding: a case study of a new model of financing music production. *Journal of Internet Commerce*, 13, 233–252. Doi: <https://doi.org/10.1080/15332861.2014.961349>.
- Gamble, J. R. (2019). Marketing madness or financial folly?: implementing equity crowdfunding in the record industry. *European Journal of Marketing*, 53(3), 412–441. Doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0830>.
- Gervais, D. (2003). The price of social norms: towards a liability regime for file-sharing. *Journal of Intellectual Property Law*, 12(1), 39–74.
- Geurts, A., Broekhuizen, T., Dolfsma, W., & Cepa, K. (2022). Tensions in multilateral cooperation: findings from the disrupted music industry. *Industrial Marketing Management*, 105, 532–547. Doi: <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.06.020>.
- Ghoshal, A. (2018, 28 de dezembro). A nostalgic look back at digital music piracy in the 2000s. *The Next Web*. Recuperado em 29 de novembro, 2019, de <https://thenextweb.com/insights/2018/12/28/a-nostalgic-look-back-at-digital-music-piracy-in-the-2000s/>.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Gnipper, P. (2016, 21 de junho). Napster: da ilegalidade no final dos anos 1990 ao streaming legal em 2016. *Canal Tech*. Recuperado em 05 de dezembro, 2019, de <https://canaltech.com.br/entretenimento/napster-da-ilegalidade-no-final-dos-anos-1990-ao-streaming-legal-em-2016-70433/>.
- Gopal, R. D., Sanders, G. L., Bhattacharjee, S., Agrawal, M., & Wagner, S. C. (2004). A behavioral model of digital music piracy. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 14(2), 89–105. Doi: https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1402_01.
- Gopal, R. D., Bhattacharjee, S., & Sanders, G. L. (2006). Do artists benefit from online music sharing? *Journal of Business*, 79(3), 1503–1533. Doi: <https://doi.org/10.1086/500683>.

- Groennings, K. (2005). Costs and benefits of the recording industry's litigation against individuals. *Berkeley Technology Law Journal*, 20, 571-601.
- Grünewald-Schukalla, L. (2017). A methodology for cultural music business research. *International Journal of Music Business Research*, 6(1), 6-34.
- Hadida, A. L., & Paris, T. (2014). Managerial cognition and the value chain in the digital music industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 83(1), 84-97. Doi: <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2013.04.005>.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. (Trad. L. B. Ribeiro). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Halperin, S. (2012, 30 de junho). Sold! EMI Music Publishing to consortium led by Sony/ATV, Michael Jackson Estate for \$2.2 Billion. *The Hollywood Reporter*. Recuperado em 14 de julho, 2019, de <https://www.hollywoodreporter.com/news/emi-music-publishing-sold-sony-atv-estate-michael-jackson-343848>.
- Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346-1352.
- Hanley, J. (2020, 05 de novembro). Inside rock music's livestreaming revolution. *Music Week*. Recuperado em 05 de novembro, 2020, de <https://www.musicweek.com/live/read/inside-rock-music-s-livestreaming-revolution/081799>.
- Hartley, J. (2005). *Creative industries*. Londres, Reino Unido: Blackwell.
- Havenstein, H. (2007, 30 de maio). CBS ups social networking ante with Last.fm acquisition. *Computerworld Networking & Internet*. Recuperado em 26 de janeiro, 2021, de <https://web.archive.org/web/20090116063155/http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&articleId=9021918>.
- Hesmondhalgh, D. (2002). *The Cultural Industries*. Londres, Reino Unido: Sage.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004, março). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105. Doi: <https://doi.org/10.2307/25148625>.
- Hiller, R. S. (2016). The importance of quality: how music festivals achieved commercial success. *Journal of Cultural Economics*, 40(3), 309-334. Doi: <https://doi.org/10.1007/S10824-015-9249-2/TABLES/8>.
- Hinduja, S., & Higgins, G. E. (2011). Trends and patterns among music pirates. *Deviant Behavior*, 32(7), 563-588. Doi: <https://doi.org/10.1080/01639625.2010.514202>.
- Hinduja, S., & Ingram, J. R. (2009). Social learning theory and music piracy: the differential role of online and offline peer influences. *Criminal Justice Studies*, 22(4), 405-420. Doi: <https://doi.org/10.1080/14786010903358125>.

- Hodgkinson, G. P., Kerriot, P., & Anderson, N. (2001). Re-aligning the stakeholders, in management research: lessons from industrial, work and organizational psychology. *British Journal of Management*, 12, 41-48.
- Holt, F. (2010). The economy of live music in the digital age. *European Journal of Cultural Studies*, 13(2), 243–261. Doi: <https://doi.org/10.1177/1367549409352277>.
- Hong, S. H. (2007). The recent growth of the internet and changes in household-level demand for entertainment. *Information Economics and Policy*, 19, 304–318. Doi: <https://doi.org/10.1016/J.INFOECOPOL.2007.06.004>.
- Hong, S. H. (2013). Measuring the effect of Napster on recorded music sales: difference-in-differences estimates under compositional changes. *Journal of Applied Econometrics*, 28(2), 297–324. Doi: <https://doi.org/10.1002/JAE.1269>.
- Houghton, B. (2023). Most popular playlists on Spotify. *Hypebot*. Recuperado em 14 de agosto, 2023, de <https://www.hypebot.com/hypebot/2023/04/most-popular-playlists-on-spotify.html>.
- Hracs, B. J. (2012, setembro). A creative industry in transition: the rise of digitally driven independent music production. *Growth and Change*, 43(3), 442–4.
- Hughes, D., Evans, M., Morrow, G., & Keith, S. (2016). *The New Music Industries*. Cham, Suíça: Palgrave Mcmillan.
- Hughes, J., & Lang, K. R. (2003). If I had a song: The culture of digital community networks and its impact on the music industry. *International Journal on Media Management*, 5(3), 180–189. Doi: <https://doi.org/10.1080/14241270309390033>.
- Hui, K. L., & Png, I. (2003). Piracy and the legitimate demand for recorded music. In *Contributions to Economic Analysis and Policy*, 2(1). Doi: <https://doi.org/10.2202/1538-0645.1160>.
- Hummel, J., & Lechner, U. (2001). The community model of content management: a case study of the music industry. *International Journal on Media Management*, 3(1), 4–14. Doi: <https://doi.org/10.1080/14241270109389940>.
- ICMP. International Confederation of Music Publishers. (2019). Annual Report 2019. Recuperado em 14 de fevereiro, 2020, de <https://icmp-ciem.org/reports>.
- IFPI. International Federation of the Phonographic Industry. (2019a). *Global Music Report 2019*. Recuperado em 08 de julho, 2019, de <https://www.ifpi.org/downloads/GMR2019.pdf>.
- IFPI. International Federation of the Phonographic Industry. (2019b). *Music Listening 2019: a look at how recorded music is enjoyed around the world*. Recuperado em 27 de julho, 2019, de <https://www.ifpi.org/downloads/Music-Listening-2019.pdf>.

- IFPI. International Federation of the Phonographic Industry. (2019c). *Record companies: powering the music ecosystem*. Recuperado em 08 de julho, 2019, de <https://ifpi.org/powering-the-music-ecosystem.php>.
- IFPI. International Federation of the Phonographic Industry. (2020). *RDx, recording industry's new data exchange service, now fully operational*. Recuperado em 29 de outubro, 2020, de <https://www.ifpi.org/rdx-recording-industrys-new-data-exchange-service-now-fully-operational/>.
- IFPI. International Federation of the Phonographic Industry. (2023). *Global Music Report 2023*. Recuperado em 19 de agosto, 2023, de <https://www.ifpi.org/downloads/GMR2023.pdf>.
- Ingham, T. (2018, 14 de maio). Here's exactly how many shares the major labels and Merlin bought in Spotify – and what those stakes are worth now. *Music Business Worldwide*. Recuperado em 26 de janeiro, 2021, de <https://www.musicbusinessworldwide.com/heres-exactly-how-many-shares-the-major-labels-and-merlin-bought-in-spotify-and-what-we-think-those-stakes-are-worth-now/>.
- Ingham, T. (2021, 13 de julho). Over 66% of all music listening in the US is now of catalog records, rather than new releases. *Music Business Worldwide*. Recuperado em 19 de agosto, 2023, de <https://www.musicbusinessworldwide.com/over-66-of-all-music-listening-in-the-us-is-now-of-catalog-records-rather-than-new-releases/>.
- Ingram, J. R., & Hinduja, S. (2008). Neutralizing music piracy: an empirical examination. *Deviant Behavior*, 29(4), 334–366. Doi: <https://doi.org/10.1080/01639620701588131>.
- Internet Archive. (2012, 05 de maio). IUMA (Internet Underground Music Archive) Collection. Recuperado em 22 de setembro, 2020, de <https://archive.org/details/iuma-archive?tab=about>.
- Jaben-Eilon, J. (2016, 05 de janeiro). Ivan Parron: the business of entertainment law. *Attorney at Law Magazine*. Recuperado em 22 de setembro de 2020, de <https://attorneyatlawmagazine.com/ivan-parron>.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture*. New York, NY: New York University Press.
- Jeong, G., & Lee, J. (2010). Estimating consumer preferences for online music services. *Applied Economics*, 42(30), 3885–3893. Doi: <https://doi.org/10.1080/00036840802360153>.
- Jetto, B. (2014). Music blogs and the music industry: collusion or independence? *International Journal of Music Business Research*, 3(2), 60–81.
- Jetto, B. (2015). The evolution of music blogs: from a fan's passion to a promotional outlet. *International Journal of Music Business Research*, 4(2), 49–75.
- Jones, S. (2002). Music that moves: popular music, distribution and network technologies. *Cultural Studies*, 16(2), 213–232. Doi: <https://doi.org/10.1080/09502380110107562>.
- Jong, S. J. (2004). Criminalizations of netizens for their access to on-line music. *Journal of Korean Law*, 4(1), 51–72. Doi: <https://papers.ssrn.com/abstract=658141>.

- Johnson, J. A. (2011). Music Publishing: What the Songwriter and Practitioner Need to Know. In *Entertainment, Arts and Sports Law Journal* (Vol. 22, Issue 3, pp. 114–119). Doi: <https://papers.ssrn.com/abstract=1993127>.
- Karubian, S. (2009). 360° Deals: an industry reaction to the devaluation of recorded music. *Southern California Interdisciplinary Law Journal*, 18, 395-462.
- Kasaras, K. (2002). Music in the age of free distribution: MP3 and society. *First Monday*, 7(1). Doi: <https://doi.org/10.5210/fm.v7i1.927>.
- Kellogg, J. (2014). Take care of your music business: taking the legal and business aspects you need to know to 3.0 (2. ed., Kindle version). Malden, MA: PJ's Publishing.
- Knopper, S. (2013, 26 de abril). iTunes' 10th anniversary: how Steve Jobs turned the industry upside down. *Rolling Stone Online*. Recuperado em 11 de setembro, 2019, de <http://www.rollingstone.com/music/news/itunes-10th-anniversary-how-steve-jobs-turned-the-industry-upside-down-20130426>.
- Krakauer, P. V. de C., Marques, J. A., & Almeida, M. I. R. de. (2018). Teoria ou prática: o que esperar da dissertação de mestrado profissional em administração? *Revista Gestão Universitária Na América Latina*, 11(2), 23–46. Doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p23>.
- Kretschmer, M. (2005). Artists' earnings and copyright: a review of british and german music industry data in the context of digital technologies. *First Monday*, 1(special). Doi: <https://doi.org/10.5210/fm.v10i1.1200>.
- Krueger, A. B. (2005). The economics of real superstars: the market for rock concerts in the material world. *Journal of Labor Economics*, 23(1), 1–30. Doi: <https://doi.org/10.1086/425431>.
- Ku, R. S. R. (2001). The creative destruction of copyright: Napster and the new economics of digital technology. *SSRN Electronic Journal*. Doi: <https://doi.org/10.2139/SSRN.266964>.
- Kusek, D. (2017). *Hack the music business: build your own career*. Recuperado em 06 março, 2019, de <https://newartistmodel.com/>.
- Kusek, D., & Leonhard, G. (2005). *The future of music: manifesto for the digital music revolution*. Boston, MA: Berklee Press.
- La Monica, P. R. (2006, 9 de outubro). Google to buy YouTube for \$1.65 billion. *CNNMoney*. Recuperado em 26 de janeiro, 2021, de https://money.cnn.com/2006/10/09/technology/googleyoutube_deal/.
- Lannert, J. (1999, 18 de dezembro). Ritmoteca.com devoted to latin music fans. *Billboard Newspaper*. Recuperado em 22 de setembro, 2020, de https://books.google.com.br/books?id=iggeAAAAMBAJ&q=Ritmoteca.com&redir_esc=y#v=snippet&q=Ritmoteca.com&f=false.

- Li, J. F. (2013). The development of the digital music industry in China during the first decade of the 21st. century with particular regard to industrial convergence. *International Journal of Music Business Research*, 2(1), 63–86.
- Liebowitz, S. J. (2008). Testing file sharing's impact on music album sales in cities. *Management Science*, 54(4), 852–859. Doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0833>.
- Liebowitz, S. J. (2016). How much of the decline in sound recording sales is due to file-sharing? *Journal of Cultural Economics*, 40(1), 13–28. <https://doi.org/10.1007/S10824-014-9233-2/FIGURES/1>.
- LNE. Live Nation Entertainment. (2018a). *Live Nation Entertainment reports fourth quarter & full year 2019 results*. Recuperado em 28 de fevereiro, 2020, de <https://www.livenationentertainment.com/2018/02/live-nation-entertainment-reports-fourth-quarter-and-full-year-2017-results/>.
- LNE. Live Nation Entertainment. (2018b). *Live Nation unites with live stream platform Veeps to connect even more artists and fans through live music globally*. Recuperado em 06 de novembro, 2023, de <https://www.livenationsponsorship.com/asia/articles/live-nation-unites-with-live-stream-platform-veeps-to-connect-even-more-artists-and-fans-through-live-music-globally/>.
- LNE. Live Nation Entertainment. (2020a). *Live Nation Entertainment reports fourth quarter & full year 2019 results*. Recuperado em 28 de fevereiro, 2020, de <https://www.livenationentertainment.com/2020/02/live-nation-entertainment-reports-fourth-quarter-full-year-2019-results/>.
- LNE. Live Nation Entertainment. (2020b). *Live from home*. Recuperado em 29 de outubro, 2020, de <https://www.livenation.lat/livefromhome>.
- Lizé, W. (2016). Artistic work intermediaries as value producers. Agents, managers, tourneurs and the acquisition of symbolic capital in popular music. *Poetics*, 59, 35–49. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2016.07.002>.
- Lopes, P. D. (1992, fevereiro). Innovation and diversity in the popular music industry, 1969 to 1990. *American Sociological Review*, 57(1), 56-71.
- Maffioletti, A., & Ramello, G. B. (2004). Should we put them in jail? Copyright infringement, penalties and consumer behaviour: insights from experimental data. *Review of Economic Research on Copyright Issues*, 1(2), 81–95.
- Martins, R. A. (2012). Abordagens quantitativa e qualitativa. In P. A. C. Miguel (Coord.), *Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações* (2. Ed.). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Mazzon, J. A. (2018). Uso da matriz de amarração metodológica em marketing. *Revista Brasileira de Marketing*. 17(5), 759-770.
- McElhearn, K. (2016, 9 de janeiro). 15 years of iTunes: a look at Apple's media app and its influence on an industry. Recuperado em 25 de maio, 2023, de

<https://www.macworld.com/article/227143/15-years-of-itunes-a-look-at-apples-media-app-and-its-influence-on-an-industry.html>.

- McKenzie, J. (2009). Illegal music downloading and its impact on legitimate sales: Australian empirical evidence. *Australian Economic Papers*, 48(4), 296–307. Doi: <https://doi.org/10.1111/J.1467-8454.2009.00377.X/ABSTRACT>.
- McLeod, K. (2005). MP3s are killing home taping: the rise of Internet distribution and its challenge to the major label music monopoly. *Popular Music and Society*, 28(4), 521–531. Doi: <https://doi.org/10.1080/03007760500159062>.
- Meier, L. M. (2011). Promotional ubiquitous musics: recording artists, brands, and “rendering authenticity.” *Popular Music and Society*, 34(4), 399–415. Doi: <https://doi.org/10.1080/03007766.2011.601569>.
- Mendes-Da-Silva, W., Rossoni, L., Conte, B. S., Gattaz, C. C., & Francisco, E. R. (2016). The impacts of fundraising periods and geographic distance on financing music production via crowdfunding in Brazil. *Journal of Cultural Economics*, 40(1), 75–99. Doi: <https://doi.org/10.1007/S10824-015-9248-3/TABLES/6>.
- Mendes-Da-Silva, W. (2019, 13 de janeiro). Contribuições e limitações de revisões narrativas e revisões sistemáticas na área de negócios. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(2), 1-11. Doi: <http://doi.org/10.5281/zenodo.2538809>.
- Merlin Network. (2019, 18 de junho). *Merlin reveals record revenue distributions in new 2019 membership report*. Recuperado em 21 de dezembro, 2019, de <http://www.merlinnetwork.org/news/post/merlin-reveals-record-revenue-distributions-in-new-2019-membership-report>.
- Michaelis On-line. (n.d.). *Lavor*. Recuperado em 01 de setembro, 2022, de <https://michaelis.uol.com.br/palavra/0Lq5M/lavor/>.
- Michel, N. J. (2006). The impact of digital file sharing on the music industry: an empirical analysis. *Topics in Economic Analysis & Policy*, 6(1). Doi: <https://doi.org/10.2202/1538-0653.1549>.
- Miller, L. S. (2019). *Same heart, new beat: how record labels amplify talent in the modern music marketplace*. Recuperado em 14 de julho, 2019, de <http://museonomics.org/>.
- Miller, L. S. (2022). *How streaming has impacted the value of music?* Recuperado em 19 de agosto, 2023, de <http://museonomics.org/>.
- Montoro-Pons, J. D., & Cuadrado-García, M. (2011). Live and prerecorded popular music consumption. *Journal of Cultural Economics*, 35(1), 19–48. Doi: <https://doi.org/10.1007/S10824-010-9130-2>.
- Monzoncillo, J. M. A., & Calvi, J. (2015). Music consumption in Spain: from analogue to digital in the shaping of music. *International Journal of Music Business Research*, 4(2), 27–47.

- Morandi, M. I. W. M., & Camargo, L. F. R. (2015). Revisão sistemática da literatura. In A. Dresch, D. P. Lacerda, & J. A. V. Antunes Júnior, *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Morrissey, Brian (2006, 22 de agosto). YouTube shuns pre-roll video advertising. *Adweek*. Recuperado em 26 de janeiro, 2021, de <https://www.adweek.com/brand-marketing/youtube-shuns-pre-roll-video-advertising-86148/>.
- Morrow, G. (2009). Radiohead's managerial creativity. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 15(2), 161–176. Doi: <https://doi.org/10.1177/1354856508101581>
- Mulholland, M. (2019, 29 de maio). How Artist Advocacy Can Help Address the Value Gap. *Music Industries Insights by Midem*. Recuperado em 14 de fevereiro, 2020, de <https://blog.midem.com/2019/05/artist-advocacy-value-gap/>.
- Mulligan, M., & Jopling, K. (2019, junho). *Independent artists: the age of empowerment*. Recuperado em 17 de julho, 2019, de <https://www.midiaresearch.com/reports/independent-artists-the-age-of-empowerment>.
- Mulligan, M. (2020a, 27 de fevereiro). Welcome to the Age of the Artist. *MIDiA Research*. Recuperado em 28 de fevereiro, 2020, de <https://www.midiaresearch.com/blog/category/music/>.
- Mulligan, M. (2020b, 05 de março). Recorded music revenues hit \$21.5 billion in 2019. *MIDiA Research*. Recuperado em 06 de março, 2020, de <https://www.midiaresearch.com/blog/category/music/>.
- Mundo da Música. (2019, 03 de setembro). *Sony Music Brasil investe no conceito de gamificação para a música com a plataforma 'Filtr Game'*. Recuperado em 30 de outubro, 2020, de <https://mundodamusicamm.com.br/index.php/comunicacao/item/408-sony-music-brasil-investe-no-conceito-de-gamificacao-para-a-musica-com-a-plataforma-filtr-game.html>.
- Murphy, S. (2020). Music marketing in the digital music industries – an autoethnographic exploration of opportunities and challenges for independent musicians. *International Journal of Music Business Research*, 9(1), 7-40.
- Music Festival Wizard. (2020). Recuperado em 14 de março, 2020, de <https://www.musicfestivalwizard.com/>.
- Naveed, K., Watanabe, C., & Neittaanmäki, P. (2017, agosto). Co-evolution between streaming and live music leads a way to the sustainable growth of music industry – lessons from the US experiences. *Technology in Society*, 50, 1-19.
- Negus, K. (1999). *Music genres and corporate cultures*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Netshow.me. (2017, 05 de julho). *Saiba o que é live streaming, dicas para produção e tudo o que você precisa saber sobre esta tecnologia, mas nunca soube para quem perguntar*.

Recuperado em 30 de outubro, 2020, de <https://netshow.me/blog/live-streaming-tudo-o-que-voce-precisa-saber/>.

- Nguyen, G. D., Dejean, S., & Moreau, F. (2014). On the complementarity between online and offline music consumption: the case of free streaming. *Journal of Cultural Economics*, 38(4), 315–330. Doi: <https://doi.org/10.1007/S10824-013-9208-8/TABLES/5>.
- Nielsen. (2017). *2017 Year End Music Report U.S.* Recuperado em 14 de julho, 2021, de <https://www.nielsen.com/insights/2018/2017-music-us-year-end-report/>.
- Nóbrega-Therrien, S., & Therrien, J. (2004). O estado da questão: sua compreensão na construção de trabalhos científicos: reflexões teórico-metodológicas. *Estudos em Avaliação Educacional*, 15(30), 5-16.
- Nordgård, D. (2018). *The music business and digital impacts: innovations and disruptions in the music industries*. Cham, Suíça: Springer.
- Noronha, D. P., Ferreira, S. M. S. P. (2000). Revisões de literatura. In: B. S. V. C. Campello, B. V. Cendón, & J. M. Kremer (Orgs.). *Fontes de informação para pesquisadores e profissionais*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Oberholzer-Gee, F., & Strumpf, K. (2007). The effect of file sharing on record sales: an empirical analysis. *Journal of Political Economy*, 115(1), 1–42. Doi: <https://doi.org/10.1086/511995>.
- Owen, J. (2014, 12 de março). 25 years of the world wide web: Tim Berners-Lee explains how it all began. *Web Archive*. Recuperado em 18 de novembro, 2020, de <https://web.archive.org/web/20170330021529/http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/25-years-of-the-world-wide-web-the-inventor-of-the-web-tim-berners-lee-explains-how-it-all-began-9185040.html>.
- Owen-Jones, J. (2019, 02 de julho). Mawazine now biggest festival in the world thanks to record attendance. *Morocco World News*. Recuperado em 17 de julho, 2024 de <https://www.moroccoworldnews.com/2019/07/277167/mawazine-now-biggest-festival>.
- Paiva Júnior, F. G. de, Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências Da Administração*, 13(31), 190–209. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>.
- Papies, D., Eggers, F., & Wlömert, N. (2011). Music for free? How free ad-funded downloads affect consumer choice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 777–794. Doi: <https://doi.org/10.1007/S11747-010-0230-5>.
- Paulinski, S. (2018, 30 de abril). 3 differences between a DIY musician and a 'musicpreneur'. *Sonicbids*. Recuperado em 11 de fevereiro, 2020, de <https://blog.sonicbids.com/3-differences-between-a-diy-musician-a-musicpreneur>.

- Pavlov, O. V. (2005). Dynamic analysis of an institutional conflict: copyright owners against online file sharing. *Journal of Economic Issues*, 39(3), 633-663. Doi: <https://doi.org/10.1080/00213624.2005.11506838>.
- Pedroso, M. C. (no prelo). *Jornada da Inovação de Modelo de Negócio: uma abordagem estruturada para inovação estratégica*.
- Peitz, M., & Waelbroeck, P. (2004). The effect of internet piracy on music sales: cross-section evidence. *Review of Economic Research on Copyright Issues*, 1(2), 71-79.
- Perice, L. (2012). Music entrepreneurs in the twenty-first century: a case study on the career of Jay-Z. *Journal of the Music and Entertainment Industry Educators Association*, 12(1), 221–238. Doi: <https://doi.org/10.25101/12.10>.
- Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1975, abril). Cycles in symbol production: the case of popular music. *American Sociological Review*, 40(2), 158-173.
- Pfahl, M. (2001). Giving away music to make money: independent musicians on the Internet. *First Monday*, 6(8). Doi: <https://doi.org/10.5210/FM.V6I8.880>.
- Pitt, I. L. (2015). *Direct licensing and the music industry: how technology, innovation and competition reshaped copyright licensing*. Nova Iorque, NY: Springer International Publishing.
- Poblocki, K. (2001). The Napster network community. *First Monday*, 6(11). Doi: <https://doi.org/10.5210/fm.v6i11.899>.
- Popham, J. (2011). Factors influencing music piracy. *Criminal Justice Studies*, 24(2), 199–209. Doi: <https://doi.org/10.1080/1478601X.2011.561648>.
- Porter, J. (2023, 24 de outubro). Spotify profits from more subscribers and price hikes. *The Verge*. Recuperado em 31 de outubro, 2023, de <https://www.theverge.com/2023/10/24/23928667/spotify-q3-2023-earnings-report-subscriber-growth-price-rises>.
- Randolph, J. J. (2009, junho). A guide to writing the dissertation literature review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(13), 1-13.
- Reay, T. (2014). Publishing Qualitative Research. *Family Business Review*, 27(2): 95-102.
- Reuber, A. (2010). Strengthening your literature review. *Family Business Review*, 23, 105-108.
- Reyes, J. (2012, 31 de julho). CDNow: 3 lessons from Fort Washington-based pioneering 1990s-era online music retailer. *Technicaly Media*. Recuperado em 18 de setembro, 2020, de <https://technical.ly/philly/2012/07/31/cdnw-3-lessons-from-one-of-pioneering-dot-com-era-online-music-retailer/>.
- Rochelandet, F., & le Guel, F. (2005). P2P music sharing networks: why the legal fight against copiers may be inefficient. *Review of Economic Research on Copyright Issues*, 2(2), 69–82.

- Rochelandet, F., & Nandi, T. K. (2008). The incentives for contributing digital contents over p2p networks: an empirical investigation. *Review of Economic Research on Copyright Issues*, 5(2), 19–35.
- Rolling Stone. (2008a, 31 de março). *U2 Signs Deal With Live Nation*. Recuperado em 16 de julho, 2019, de <https://www.rollingstone.com/music/music-news/u2-signs-deal-with-livenation-78441/>.
- Rolling Stone (2008b, 03 de julho). *Shakira Leaves Epic, Signs Massive Live Nation Deal*. Recuperado em 16 de julho, 2019, de <https://www.rollingstone.com/music/music-news/shakira-leaves-epic-signs-massive-live-nation-deal-249220/>.
- Romme, A. G. L. (2003). Making a difference: organization as design. *Organization Science*, 14(5), 558-573. Doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.558.16769>.
- Rosenborg, R. A. (2020, 19 de junho). A list of today's top independent Spotify playlist curators. *Beats & Bites*. Recuperado em 11 de setembro, 2020, de <https://blog.chartmetric.com/independent-spotify-playlist-curators/>.
- Rosolen, F. (2020, 11 de setembro). Vendas de discos de vinil superam as de CDs pela primeira vez em 34 anos. *Mundo Conectado*. Recuperado em 14 de outubro, 2020, de <https://mundoconectado.com.br/noticias/v/15395/vendas-de-discos-de-vinil-superam-as-de-cds-pela-primeira-vez-em-34-anos>.
- Ross, P. G. (2005). Cycles in symbol production research: foundations, applications, and future directions. *Popular Music and Society*, 28(4), 473-487. Doi: <https://doi.org/10.1080/03007760500158973>.
- Rothenbuhler, E. W., & Dimmick, J. W. (1982, inverno). Popular music: concentration and diversity in the industry, 1974-1980. *Journal of Communication*, 32, 143-149.
- Ruiz, T. (2015). *A autoprodução musical*. São Paulo, SP: Iluminuras.
- Sabetta-Morales, F. A., & Marques, J. A. (2020a). Artistas diretos do midstream: perfis empreendedores e melhores práticas no music business. Trabalho apresentado no *I Congresso Ibero-americano Interdisciplinar de Economia Criativa (CIIEC)*. Rio de Janeiro, RJ.
- Sabetta-Morales, F. A., & Marques, J. A. (2020b). O início, o fim e o meio: o mercado musical e o papel estratégico do marketing na gestão de carreiras artísticas. Trabalho apresentado nos *23º Seminários de Administração da Universidade de São Paulo (SemeAd)*. São Paulo, SP.
- Sabetta-Morales, F. A., & Marques, J. A. (2020c). Startups artísticas e venture builder criativa: um estudo comparativo entre os ecossistemas de inovação e da economia criativa. Trabalho apresentado no *I Congresso Ibero-americano Interdisciplinar de Economia Criativa (CIIEC)*. Rio de Janeiro, RJ.

- Sadler, D. (1997). The global music business as an information industry: Reinterpreting economies of culture. *Environment and Planning A*, 29(11). Doi: <https://doi.org/10.1068/a291919>.
- Saintilan, P. (2016). Aesthetic preferences and aesthetic 'agnosticism' among managers in music organisations: is liking projects important? *International Journal of Music Business Research*, 5(2). 6-25.
- Salo, J. (2012). Customer experience management in the music industry online communities. *International Journal of Music Business Research*, 1(2), 7–30.
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007, janeiro/fevereiro). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89.
- Sanchez, D. (2018, 25 de dezembro). What streaming music services pay (updated for 2020). *Digital Music News*. Recuperado em 11 de setembro, 2020, de <https://www.digitalmusicnews.com/2018/12/25/streaming-music-services-pay-2019/>.
- Sanghera, S. (2002). Rock ‘n’ roll suicide: how Napster, TV-created pop and a dearth of talent are killing the record industry. *Financial Times*. Recuperado em 14 de julho, 2019, de <https://www.ft.com/music>.
- Scherer, H., & Winter, C. (2015). Success factors for music-based crowdfunding as a new means of financing music projects. *International Journal of Music Business Research*, 4(1), 9–25.
- Schulte-Holthaus, S., & Kuckertz, A. (2020). Passion, performance and concordance in rock “n” roll entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1335–1355. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2020-0067>.
- Scott, M. (2012). Cultural entrepreneurs, cultural entrepreneurship: music producers mobilizing and converting Bourdieu’s alternative capitals. *Poetics*, 40(3), 237–255. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2012.03.002>.
- Segal, A. P. (1996). Dissemination of digitized music on the internet: a challenge to the copyright act, *Santa Clara High Technology Law Journal*, 12(1), 97-138.
- Siau, K., & Rossi, M. (2011). Evaluation techniques for systems analysis and design modelling methods – a review and comparative analysis. *Information Systems Journal*, 21(3), 249-268. Doi: <http://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00255.x>.
- Sinha, R. K., & Mandel, N. (2008). Preventing digital music piracy: the carrot or the stick? *Journal of Marketing*, 72(1), 1–15. Doi: <https://doi.org/10.1509/JMKG.72.1.001>.
- Somos Música. (2020). *Os 6 tipos básicos de playlists do Spotify em que você pode incluir suas músicas*. Recuperado em 11 de setembro, 2020, de <https://somosmusica.cdbaby.com/os-6-tipos-basicos-de-playlists-spotify-em-que-voce-pode-incluir-suas-musicas/>.

- Sony Music. (n.d.). *Negócios*. Recuperado em 10 de julho, 2019, de <https://www.sonymusic.com.br/negocios/>.
- Statista. (n.d.). *Leading music promoters worldwide in 2019, by number of tickets sold*. Recuperado em 17 de junho, 2024, de <https://www.statista.com/statistics/304982/leading-music-promoters-worldwide/>.
- Strasser, R. *Music business: the key concepts*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Stewart, S. M. (2018). The development of the artist-fan engagement model. *International Journal of Music Business Research*, 7(2), 52-82.
- Styvén, M. (2007). The intangibility of music in the Internet age. *Popular Music and Society*, 30(1), 53–74. Doi: <https://doi.org/10.1080/03007760500503442>.
- Sun, H. (2019). Paradox of celestial jukebox: resurgence of market control. *Creative Industries Journal*, 12(1), 105–124. Doi: <https://doi.org/10.1080/17510694.2018.1554944>.
- Sundararajan, A. (2004). Managing digital piracy: pricing and protection. *Information Systems Research*, 15(3), 287–308. Doi: <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0030>.
- Swatman, P. M. C., Krueger, C., & van der Beek, K. (2006). The changing digital content landscape: an evaluation of e-business model development in European online news and music. *Internet Research*, 16(1), 53–80. Doi: <https://doi.org/10.1108/10662240610642541>.
- Tenzer, D. (2023, 04 de outubro). Live Nation backed Veeps launches all access vídeo streaming subscription service for live concerts. *Music Business Worldwide*. Recuperado em 06 de novembro, 2023, de <https://www.musicbusinessworldwide.com/live-nation-backed-veeps-launches-all-access-video-streaming-subscription-service-for-live-concerts/>.
- The Economist (2003, 23 de janeiro). Unexpected harmony: the music and computer industries make peace, but differences remain. Recuperado em 21 de dezembro, 2019, de <https://www.economist.com/business/2003/01/23/unexpected-harmony>.
- The Economist (202, 3 de dezembro). *Music royalties are proving a hit for investors*. Recuperado em 19 de agosto, 2023, de <https://www.economist.com/finance-and-economics/2020/12/03/music-royalties-are-proving-a-hit-for-investors>.
- The Guardian. (2012, 21 de setembro). *Universal's £1.2bn EMI takeover approved – with conditions*. Recuperado em 14 de julho, 2019, de <https://www.theguardian.com/media/2012/sep/21/universal-emi-takeover-approved>.
- The Music Business Journal. (2011, dezembro). Kobalt Music Group: redefining music publishing. *Berklee College of Music*. Recuperado em 27 de outubro de 2020, de <http://www.thembj.org/2011/12/kobalt-music-group-redefining-the-role-of-a-music-publisher/>.
- The Music Network. (2019, 27 de março). European copyright reforms end value gap: “It will have a ripple effect worldwide”. Recuperado em 14 de fevereiro, 2020, de

<https://themusicnetwork.com/european-copyright-reforms-end-value-gap-it-will-have-a-ripple-effect-world-wide/>.

- Thomson, K. (2013). Roles, revenue, and responsibilities: the changing nature of being a working musician. *Work and Occupations*, 40(4), 514-525. Doi: 10.1177/0730888413504208.
- Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, 17(3), 147–164. Doi: <https://doi.org/10.1080/09548960802361951>.
- Toscher, B. (2021). Resource integration, value co-creation, and service-dominant logic in music marketing: the case of the TikTok platform. *International Journal of Music Business Research*, 10(1), 33-50. Doi: <https://doi.org/10.2478/ijmbr-2021-0002>.
- Tschmuck, P. (2009). Copyright, contracts and music production. *Information, Communication & Society*, 12(2), 251–266. Doi: <https://doi.org/10.1080/13691180802459971>.
- Tschmuck, P. (2012). *Creativity and innovation in the music industry* (2. Ed.). Nova Iorque, NY: Springer International Publishing.
- Tschmuck, P. (2016). From record selling to cultural entrepreneurship: the music economy in the digital paradigm shift. In P. Wikström, & R. DeFillippi (Eds.) *Business Innovation and Disruption in the Music Industry*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Doi: <https://doi.org/10.4337/9781783478156.00007>.
- Tschmuck, P. (2019). *Article database*. Recuperado em 19 de fevereiro, 2020, de <https://musicbusinessresearch.wordpress.com/article-database/>.
- Travis, H. (2014). Myths of the Internet as the death of old media. *American Intellectual Property Law Association Quarterly Journal*, 43(1), 1–38. <https://doi.org/10.1109/TCE.1957.6372648>.
- Trefzger, T., Rose, M., Baccarella, C., & Voigt, K.-I. (2015). Streaming killed the download star! How the business model of streaming services revolutionizes music distribution. *Journal of Organizational Advancement, Strategic and Institutional Studies*, 8(1), 29–39.
- Tremblay, M. C., Hevner, A. R., & Berndt, D. J. (2010). Focus groups for artifact refinement and evaluation in design research. *Communications of the Association for Information Systems*, 26, 599–618.
- Trust, G. (2020, 27 de julho). Happy birthday, Billboard Charts! On July 27, 1940, the first song sales survey debuted. Recuperado em 18 de agosto, 2020, de <https://www.billboard.com/articles/business/chart-beat/7874034/happy-birthday-billboard-charts>.
- TuneCore (s.d.) *Sobre o TuneCore*. Recuperado em 14 de maio, 2023, de <https://www.tunecore.com/pt/o-que-e-a-tunecore#why-were-different>.

- UBC. União Brasileira de Compositores (2020, 24 de setembro). CISAC lança novo código ISWC, melhorando identificação e uso de obras musicais. Recuperado em 29 de outubro, 2020, de <http://www.ubc.org.br/Publicacoes/Noticias/16642>.
- Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., Franzo, S., & Frattini, F. (2019). How incumbents manage waves of disruptive innovations: an exploratory analysis of the global music industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(1), 1950006, 23p. Doi: 10.1142/S0219877019500068.
- Vaccaro, V. L., & Cohn, D. Y. (2004). The evolution of business models and marketing strategies in the music industry. *International Journal on Media Management*, 6(1-2), 46-58. Doi: <https://doi.org/10.1080/14241277.2004.9669381>.
- van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 210-246. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>.
- van Aken, J. E. (2005). Management research as a design science: articulating the research products of mode 2 knowledge production in management. *British Journal of Management*, 16(1), 19-36.
- van Maanen, J. (1979, dezembro). Reclaiming qualitative methods for organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 520-526.
- Velde, M. van der, Jansen, P., & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Oxford, Reino Unido: Blackwell Publishing.
- Vosgerau, D. S. A. R., & Romanowski, J. P. (2014). Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. *Revista Diálogo Educacional*, 14(41), 165-189.
- Waddell, R. (2019, 16 de maio). Live Nation's Michael Rapino named most impactful executive of 2019. *The Pollstar interview*. Recuperado em 18 de fevereiro, 2020, de <https://www.pollstar.com/article/live-nations-michael-rapino-named-most-impactful-executive-of-2019-the-pollstar-interview-138016>.
- Walliman, N. (2015). *Métodos de pesquisa*. (Trad. A. S. Marques). São Paulo, SP: Saraiva.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002, junho). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- WEF. World Economic Forum (2016). *Media Industry*. Recuperado em 20 de maio, 2020, de <https://report.weforum.org/digital-transformation/media/>.
- Wikström, P. (2012). A Typology of Music Distribution Models. *International Journal of Music Business Research*, 1(1), 7-20.
- Williamson, J., & Cloonan, M. (2007). Rethinking the music industry. *Popular Music*, 26(2), 305-322.

- Wilson, N. C., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation: the challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366-378.
- WIN. Worldwide Independent Network. (2018). *Wintel: worldwide independent market report 2017*. Recuperado em 08 de julho, 2019, de <http://winformusic.org/market-reports/wintel2018/>.
- Winter, C. (2012). How media prosumers contribute to social innovation in today's new networked music culture and economy. *International Journal of Music Business Research*, 4(1), 9-25.
- WIPO. World International Property Organization. (2020). *Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works*. Recuperado em 29 de outubro, 2020, de https://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=283698.
- Wlömert, N., & Papies, D. (2016). On-demand streaming services and music industry revenues - insights from Spotify's market entry. *International Journal of Research in Marketing*, 33(2), 314-327. Doi: <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2015.11.002>.
- Woolley, Scott (2006, 3 de março). Raw and random. *Forbes*. Recuperado em 26 de janeiro, 2021, de <https://web.archive.org/web/20181122133536/http://members.forbes.com/global/2006/0313/027.html#4b823a0518fc>.
- Zentner, A. (2005). File sharing and international sales of copyrighted music: an empirical analysis with a panel of countries. *Topics in Economic Analysis & Policy*, 5(1). Doi: <https://doi.org/10.1515/1538-0653.1452>.
- Zentner, A. (2006). Measuring the effect of file sharing on music purchases. *Journal of Law and Economics*, 49(1), 63-90. Doi: <https://doi.org/10.1086/501082>.

APÊNDICE A – SUBMISSÃO DE TRABALHO AO IMBRD 2023

Digital transformation, the context of innovation and entrepreneurship in the Music Industries and the restructuring of the value chain

Fábio A. Sabetta-Morales

From the consumers' immediate adherence to online music to the digital transformation scenario, innovation and entrepreneurship phenomena have collaborated to disruptively change the music business. It now encompasses the Phonographic, Music Publishing, and Live Music Industries, and the term "Music Industries (MIs)" (Williamson, & Cloonan, 2007; Hughes, Evans, Morrow, & Keith, 2016; Nordgård, 2018) considers in theory and confirms empirically the business possibility, intention and action of artists and organizations in all three sectors simultaneously.

If, from the 1970s onwards there had been the small labels growth (Lopes, 1992); from the 1980s, phonographic production itself had ceased to be an entry barrier due to the ease of access to recording production technologies (Burnett, 1993); from the 1990s, digitalization of music consumption and artist-fan relationship made the entry barriers for distribution and communication too porous (Wikström, 2012; Baym, 2015). The emergence of startups and innovative business models within incumbents changed competitiveness and led consumers closer to artists. New indicators were defined to analyze investments in artist careers and artist management no longer was just tactical and operational but strategic, forcing managers to face competition from organizations and even artists entrepreneurs (Morrow, 2013).

Literature brings many different perspectives but rarely features studies analyzing impacts of digital transformation on the value chain of MIs within a longitudinal perspective along the lines of the seminal longitudinal work of Peterson and Berger (1975). This paper intends to answer the following questions: Which innovation and entrepreneurship initiatives were generated by the impacts of digital technologies on the music business? How the value chain was restructured based on these events? Using Design Science Research as method and in-depth interviews, it investigates those impacts over the period 1990-2020 aiming to introduce three artifacts providing knowledge systematization on that set of events: (i) the MIs Innovation and Entrepreneurship Eras; (ii) the *Locus Originis* of MIs Innovations; and (iii) the MIs value chain.

References

- Baym, N. K. (2015). Connect with your audience: the relational labor of connection. *The Communication Review*, 18(1), 14-22.
- Burnett, R. (1993). The popular music industry in transition, *Popular Music and Society*, 17(1), 87-114.
- Hughes, D., Evans, M., Morrow, G., & Keith, S. (2016). *The New Music Industries*. Cham, Suíça: Palgrave Mcmillan.
- Lopes, P. D. (1992, Feb). Innovation and diversity in the popular music industry, 1969 to 1990. *American Sociological Review*, 57(1), 56-71.
- Morrow, G. (2013, Oct). Regulating artist managers: an insider's perspective. *International Journal of Music Business Research*, 2(2), 8-35.
- Nordgård, D. (2018). *The music business and digital impacts: innovations and disruptions in the music industries*. Cham, Suíça: Springer.
- Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1975, Apr). Cycles in symbol production: the case of popular music, *American Sociological Review*, 40(2), 158-173.
- Wikström, P. (2012). A Typology of Music Distribution Models. *International Journal of Music Business Research*, 1(1), 7–20.
- Williamson, J., & Cloonan, M. (2007). Rethinking the music industry. *Popular Music*, 26(2), 305-322.

APÊNDICE B – COMPONENTES DO MODELO: MELHORIAS INCREMENTAIS APÓS OS GFEs

Quadro 18 – Revisão sobre os componentes do modelo da Estrutura Representativa da Cadeia de Valor das IMs

Melhoria terminológica	Inclusão	Exclusão
Legal & Regulatório		
Legislação internacional para Acordos e leis internacionais Regulações normativas para Regulações setoriais e intersetoriais	Legislação local	
Finanças & Investimentos		
Adiantamento de direitos autorais para antecipação de <i>royalties</i> <i>Equity crowdfunding</i> para <i>Equity crowdfunding</i> e <i>venture capital</i> Prêmios públicos e privados para Prêmios e editais públicos Patrocínios para Patrocínios e <i>endorsements</i> Empréstimos para Programas de financiamento	<i>Business manager</i>	
Atividades de suporte		
Educação musical para Educação em performance, produção e <i>music business</i> Obras de educação musical e <i>music business</i> para Publicações de performance, produção e <i>music business</i> Instrumentos musicais - com. e serv. para Instrumentos e equipamentos musicais - com. e serv. Sociedades de gestão coletiva para Sociedades de gestão coletiva de direitos <i>Softwares</i> de produção musical para <i>Hardwares</i> e <i>softwares</i> de produção musical Edição e masterização de fonogramas para Edição, masterização e engenharia de áudio <i>Design</i> gráfico para Serviços criativos: arte, moda, <i>design gráfico</i> Produção de vídeo para Produção e edição audiovisual Prensagens sobre suportes físicos para Prensagem e embalagem de produtos físicos Seguradoras para Seguros Mapeamento de <i>royalties</i> para Mapeamento e gestão do fluxo de <i>royalties</i> Tiqueteiras (venda de ingressos) para Vendas de ingressos Análise de dados para <i>Business Intelligence (BI)</i> / Análise de dados (CRM)	Plataformas de criação musical compartilhada Assessoria contábil Incubadoras e aceleradoras Gestão de pagamentos na música ao vivo Equipes para eventos ao vivo e turnês Analistas de investimentos no <i>music business</i> Mercado secundário de ingressos <i>Catering</i> (<i>backstage</i> e clientes finais) Equipamentos profissionais de exibição em <i>streaming</i> Equipamentos pessoais de acesso a <i>streaming</i>	Educação em <i>music business</i> Equipamentos para gravação e produção musical Equipamentos musicais para performance Agência de talentos Engenheiros de áudio Serviços gráficos
Criação (A&R)		
Composição para Letra e Música (Composição) Arranjo, regência e pré-produção para Regência e arranjo Performance ao vivo para <i>Live performance design</i>		

(continua)

(continuação)

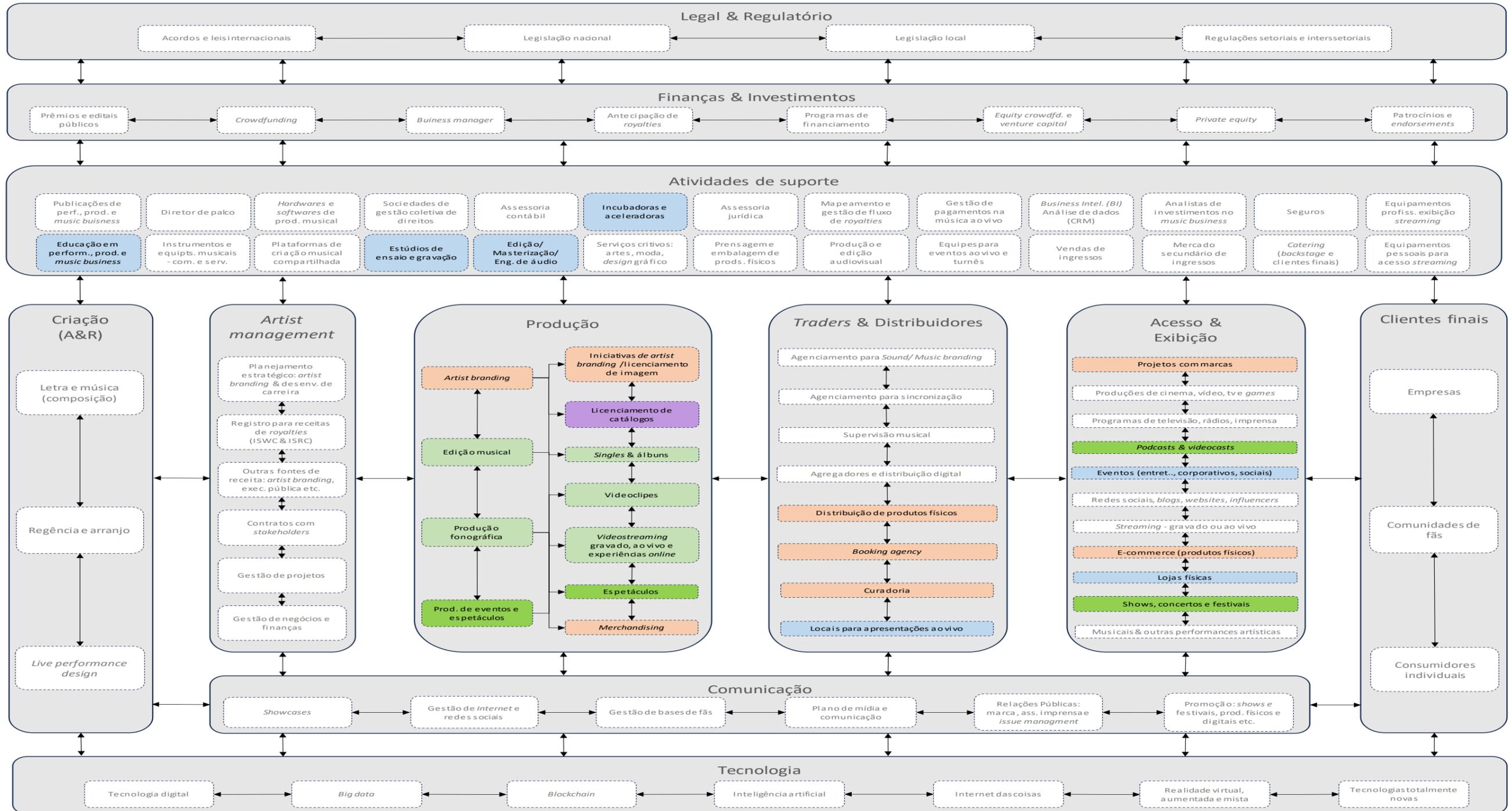
Melhoria terminológica	Inclusão	Exclusão
Artist management		
Registros para captação de <i>royalties</i> para Registro para receitas de <i>royalties</i> (ISWC & ISRC) Receitas sobre marca e outras fontes para Outras fontes de receita: <i>artist branding</i> , execução pública etc. Gestão de negócios para Gestão de negócios e finanças	Gestão de projetos	Gestão financeira
Produção		
Músico-editorial para Edição musical Fonografia para Produção fonográfica Produção de espetáculos ao vivo para Produção de eventos e espetáculos Composição e fonogramas para sincronização para Licenciamento de catálogos Videoclipes, <i>video streaming</i> para Videoclipes	Iniciativas de <i>artist branding</i> / Licenciamento de imagem <i>Videostreaming</i> gravado, ao vivo e experiências <i>online</i>	Atividades de distribuição para novo elo específico
Traders & Distribuidores		
Agências de <i>sound branding / music branding</i> para Agenciamento para <i>aond branding / music branding</i> Agências de sincronização para Agenciamento para sincronização Curadoria independente para Curadoria <i>Booking agencies</i> para <i>booking agency</i>	Agregadores e distribuição digital Distribuição de produtos físicos Locais para apresentações ao vivo	
Acesso & Exibição		
Campanhas multimídia de marcas para Projetos com marcas Plataformas de <i>videostreaming</i> para <i>Streaming</i> - gravado ou ao vivo	Produções de cinema, vídeo, tv e <i>games</i> Programas de televisão, rádios, imprensa <i>Podcasts & videocasts</i> Eventos (de entretenimento, coporativos, sociais) Redes sociais, <i>blogs</i> , <i>websites</i> , <i>influencers</i> <i>E-commerce</i> (produtos físicos) Lojas físicas <i>Shows</i> , concertos e festivais Musicais & outras performances artísticas	Musicais, TV, séries, cinema, <i>games</i> Distribuição fonográfica física e digital Arenas, teatros, pequenos espaços
Cientes finais		
Indivíduos para Consumidores individuais		
Comunicação		
Fãs-clubes para Gestão de bases de fãs Assessoria de imprensa para Relações Públicas: marca, assessoria de imprensa e <i>issue management</i> Publicidade & Propaganda para Promoção: shows e festivais, produtos físicos e digitais etc	Plano de mídia e comunicação	<i>Artist branding</i>
Tecnologia		
Novas tecnologias computacionais para Tecnologia digital Realidade aumentada para Realidade virtual, aumentada e mista	Tecnologias totalmente novas	Realidade virtual

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE C – APLICABILIDADE DA ESTRUTURA REPRESENTATIVA DA CADEIA DE VALOR – COLETIVO INICIATIVA JAZZ

Figura 28 – Representação visual da evolução do modelo de negócio do coletivo Iniciativa Jazz na cadeia de valor das IMs

Fase	Ano	Cor	Semestre	Projeto
1	2024		2024.2	Feito por músicos, para músicos
2	2025		2025.1	
3	2025		2025.2	
4	2026		2026.1 + 2026.2	Ateliê SP Jazz
5	2027		2027.1	Brazil Sounds Jazz



Fonte: Iniciativa Jazz (comunicação pessoal, 26 de fevereiro de 2024).

