



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

O Declínio da Indústria Fonográfica
A sobrevivência da Universal Music Brasil no
século XXI

Rodrigo Tavares

RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Curso de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, Novembro de 2015.



Rodrigo Tavares

O Declínio da Indústria Fonográfica

A sobrevivência da Universal Music Brasil no século XXI

Relatório Final de Estágio Supervisionado II

Relatório Final da disciplina Estágio Supervisionado II, apresentada ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Martim Francisco de Oliveira e Silva

Rio de Janeiro
Novembro de 2015.

Agradecimentos

Primeiramente, eu gostaria de agradecer aos meus pais, Claudio Thompson Tavares e Patricia Grosso Cani, pelo apoio que recebi durante toda minha vida.

Aos meus professores do departamento de Administração da PUC-Rio, especialmente ao meu orientador Martim Francisco, por estar sempre disponível para me ajudar, com um sorriso no rosto, e me motivando a cada passo desde o início deste longo processo de estudo.

Além disso, agradeço ao economista e geógrafo João Luiz de Figueiredo Silva, professor da PUC-Rio, pelo seu auxílio durante a fase de pesquisas, tanto no desenvolvimento das entrevistas, quanto na seleção de fontes secundárias.

Gostaria de agradecer aos profissionais entrevistados, envolvidos com a indústria fonográfica e mercado musical de forma geral, pelo profissionalismo e paciência ao conceder-me uma entrevista formal, colaborando com o artigo ao dividir suas visões e concepções, referentes ao tema escolhido.

Por último, a minha amiga e estagiária da Universal Music Brasil, Francisca Abreia, por ter me colocado em contato com os outros profissionais de sua empresa.

Resumo

Tavares, Rodrigo. Silva, M. F. O Declínio da Indústria Fonográfica: A sobrevivência da Universal Music Brasil no século XXI. Rio de Janeiro, 2015. Número de páginas p. Relatório Final de Estágio Supervisionado II – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem o objetivo de explorar o declínio da indústria fonográfica e sua atual situação, em território brasileiro. Para compreender as mudanças em evidência, foi feita uma análise organizacional sobre a Universal Music Brasil, um dos maiores *players* do mercado nacional atual. O estudo interno e externo foi então utilizado para fazer propostas de planejamento estratégico em prol da empresa, podendo servir também como exemplo para outras gravadoras no mercado.

Palavras- chave

Indústria fonográfica, Universal Music Brasil, Indústrias em declínio

Abstract

This article has as its main goal, to explore the phonographic industry's decline and current situation within Brazilian territory. To understand the changes in evidence, an organizational analysis and external research for Universal Music Brasil, one of the largest players within national territory, was performed. The study was then used for developing a possible strategic planning for the company, which may possibly serve as an example for other record companies in the market.

Key-words

Recording Industry, Universal Music Brasil, Declining Industries

Sumário

1. O problema	8
1.1. Introdução	8
1.2. Objetivo Final	9
1.3. Objetivos Intermediários	9
1.4. Delimitação do Estudo	10
1.5. Relevância do Estudo	10
2. Referencial Teórico	11
2.1 O Modelo SWOT	11
2.2 As 5 Forças de Porter	12
2.2.1 Entrantes em potencial	12
2.2.2 Poder de Barganha dos Fornecedores	12
2.2.3 Poder de Barganha dos Compradores	13
2.2.4 Ameaça de Substitutos	13
2.2.5 Rivalidade entre os concorrentes	13
2.3 Ciclo de vida da Indústria	14
2.4 Indústrias em declínio	14
2.4.1 Estratégias Competitivas em Indústrias em Declínio	15
2.4.2 Alianças estratégicas de Indústrias em Declínio	15
2.5 A Visão Baseada em Recursos (VBR)	15
2.6 A Indústria Fonográfica	16
2.6.1 Evolução da Indústria Fonográfica	17
2.6.2 Declínio da Indústria Fonográfica	21
2.6.3 A Indústria Fonográfica Brasileira	22
2.6.4 A Universal Music Group no século XXI	23
3. Metodologia de Pesquisa	25
3.1 Tipo de Pesquisa	25
3.2 Universo, Amostra e Seleção de Sujeitos	25
3.3 O Procedimento de Coleta de Dados	26
3.4 Tratamento de Dados	26
3.5 Limitações do Estudo	26
4. Análise dos Resultados	28

4.1	Percepção dos profissionais da Universal Music Brasil.....	28
4.2	Análise SWOT da Universal Music Brasil.....	Erro! Indicador não definido.
4.3	Percepção de mercado do profissional da Spotify	38
4.4	Percepção de mercado do economista especialista na indústria fonográfica	41
4.5	Análise VRIO da Universal Music Brasil.....	46
4.6	As 5 Forças de Porter da Indústria Fonográfica Brasileira.....	47
5.	Possíveis Estratégias para a Universal Music Brasil.....	49
5.1	Estratégia de Liderança	49
5.2	Diversificação no mercado musical.....	50
5.3	Racionalização de Custos	50
5.4	Parcerias	51
5.5	O consumidor final de música como público alvo	51
5.6	Proposta de valor	51
5.6.1	Produtos e serviços diferenciados	52
5.6.2	Entrega dos produtos e serviços.....	53
5.6.3	Precificação.....	54
6.	Conclusão.....	55
6.1	Recomendações para novos estudos	57
7.	Bibliografia.....	58

Lista de Figuras

Figura 1 - A desverticalização da indústria fonográfica e diminuição das barreiras de entrada.....	20
Figura 2 – Análise SWOT da Universal Music Brasil.....	38
Figura 3 - Análise VRIO da Universal Music Brasil.....	47
Figura 4 - 5 Forças de Porter da Indústria Fonográfica no Século XXI.....	48

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Mercado digital global (R\$ milhões).....	22
Gráfico 2 - Receita com a venda de CDs (R\$ milhões) entre 2000 e 2013.....	23

1. O problema

1.1.Introdução

Seja em formato de CD, fitas cassete, LP e vinil, ou em formatos de som digital como o MP3, a música se tornou um grande negócio a partir do final do século XIX e início do século XX, após a criação de novas máquinas reprodutoras de sons naturais. Conhecida antigamente como a “indústria dos milhões”, a indústria fonográfica mundial apresentava lucros substanciais até o início do século XXI. Porém, em decorrência de inovações tecnológicas que transformaram a forma de se produzir e distribuir música, ela está há mais de 10 anos passando por um período de sérias dificuldades financeiras.

Compreendendo a amplitude da indústria fonográfica, foi feita a escolha de limitar a pesquisa, pois seria impossível analisar o impacto das mudanças tecnológicas em relação aos diversos agentes envolvidos. Assim, foram escolhidas as gravadoras para serem colocadas em destaque, reconhecendo que estes eram os principais promotores do mercado durante todo o século XX e início do século XXI.

Em 1999, de acordo com a *Business Insider* e um estudo da empresa de consultoria *Bain Analysis*, a indústria fonográfica atingia uma receita anual equivalente US\$ 71 dólares per capita no mundo. Hoje, após o início das vendas de cópias falsificadas e a crescente transferência de músicas pela internet, a IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*) ressalta que esse número já demonstra uma redução acima de 50%.

Um dos maiores *players* desta indústria, a Universal Music Group (UMG) é a líder global na indústria musical, com forte posição no mercado de música gravada, de edição musical e merchandising. Embora os seus primórdios tenham sido na década de 30 com a união de pequenas gravadoras, o grupo foi oficialmente estabelecido no formato atual em 1996 e até hoje se posiciona como a marca de *benchmarking* para selos de grande ou pequeno porte.

A organização da empresa é estruturada atualmente com áreas que envolvem Merchandising, Gravação, Agenciamento e Catalogação.

Esta estrutura atual foi adaptada por causa da queda de vendas, buscando novas fontes de renda que não fossem apenas a gravação e produção dos álbuns. Porém, os resultados desejados não foram alcançados.

Mesmo que em melhores condições financeiras e organizacionais que grande parte dos seus concorrentes, a situação da Universal Music Brasil, estrutura nacional do grupo, é ruim, especialmente quando se compara o seu balanço de 2014 com o de 2004. A indústria, que hoje passa por um declínio exponencial, está buscando novas formas de atuação e é necessário que haja uma nova mudança.

Este estudo buscará compreender a crise pela qual indústria fonográfica tem passado, através da pesquisa em relatórios sobre a indústria e de entrevistas com executivos das grandes gravadoras, além de outros profissionais que atuam no mercado de trabalho e que também são influenciados pelo mercado da música. A partir desta visão, será feita uma análise, interna, junto à Universal Music Brasil, para que a situação da mesma seja reconhecida, e sua sobrevivência como líder de mercado seja compreendida. Desta forma, será possível poder atingir o objetivo final de propor uma nova estratégia competitiva para a gravadora no Brasil, para que esta busque sua sobrevivência e o retorno a uma trajetória de crescimento sustentável.

1.2.Objetivo Final

O objetivo final deste trabalho será propor um novo plano estratégico para a Universal Music Brasil, a partir do estudo do mercado brasileiro e de alternativas de atuação para a gravadora, de modo a que a empresa possa alcançar um novo ciclo de crescimento sustentável.

Este plano será baseado em informações obtidas em entrevistas com participantes da indústria, matérias publicadas sobre o declínio da indústria fonográfica e as estratégias competitivas para indústrias em declínio, descritas por Porter (1980).

1.3.Objetivos Intermediários

Para alcançar o objetivo final, os seguintes objetivos intermediários deverão ser atingidos.

- Levantamento de dados do mercado musical brasileiro

- Análise das oportunidades e ameaças da indústria fonográfica brasileira
- Identificação e análise das tendências e principais *players* do mercado
- Análise do ambiente interno e externo da Universal Music Group
- Análise dos principais recursos da Universal Music Group

1.4.Delimitação do Estudo

O estudo será delimitado aos últimos 15 anos da indústria fonográfica e aos próximos quatro anos. O caso irá trabalhar especificamente com a Universal Music Brasil e o mercado musical brasileiro.

1.5.Relevância do Estudo

O mercado de música é um dos mais importantes dentre os mercados de entretenimento no Brasil e no mundo. A música em si, é um produto de grande relevância para a sociedade. Diferente de um bem material comum, ela envolve um apelo sentimental para cada indivíduo e é consumida diariamente, seja de forma legal ou ilegal.

O declínio da indústria fonográfica se tornou um assunto recorrente no mundo, gerando notícias frequentes envolvendo artistas, produtores, gravadores e outros agentes envolvidos. Existe uma grande dificuldade na atualidade para manter o mercado da música vivo e gerar receita inclusive para grandes e novos artistas, que são a fonte de toda esta estrutura.

Em função deste ambiente adverso, as gravadoras vêm tentando ajustar seus modelos de negócio, de forma a entrarem em outros produtos e serviços diretamente ligados à música. Este trabalho dissertativo pretende diagnosticar a situação atual e propor alternativas para uma potencial sobrevivência e crescimento da indústria.

Desta maneira, além da importância para a indústria analisada, as estratégias descritas ao final da monografia devem ser úteis para setores em declínio, especialmente para aqueles afetados por inovações tecnológicas.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico que será utilizado para analisar o ambiente externo e interno da Universal Music Brasil incluirá os modelos: SWOT, para a análise de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas; de avaliação de recursos, posicionamento de mercado e vantagens competitivas na indústria fonográfica brasileira.

Além disso, a revisão de literatura irá contar com um estudo sobre o ciclo de vida das indústrias (produtos), focando principalmente na etapa onde ocorre o declínio das mesmas.

Por último, será abordada a situação da indústria fonográfica mundial e brasileira atual, junto com informativos sobre a situação atual da Universal Music Group.

2.1 O Modelo SWOT

O modelo SWOT (do inglês: *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*), criado por dois professores de Harvard, Kenneth Andrews e Roland Cristensen, pode ser traduzido para o português, significando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Uma das técnicas mais comuns hoje entre estudantes, profissionais e especialistas de diversos mercado e indústrias, a ferramenta é considerada por Kotler (2000), uma peça fundamental para o desenvolvimento de estratégias na administração de empresas.

A análise destaca que uma organização tem recursos que podem ser considerados forças ou fraquezas, afetando o seu desempenho em sua indústria, de modo similar aos conceitos da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based Value*) (Wernerfelt, 1984). As oportunidades e ameaças se relacionam ao seu ambiente externo, de maneira similar aos conceitos de análise da competição de Porter (1980).

As forças e fraquezas da companhia são representadas pelos seus recursos internos, como sua força de trabalho (mão de obra), ativos, gestão, além de outros. Os fatores externos, as ameaças e oportunidades da indústria,

por outro lado, incluem barreiras de entrada, densidade da concorrência, ciclo de vida da indústria, além de outros.

O posicionamento da empresa na indústria (fatores externos), juntamente com a forma com qual ela se apropria dos seus recursos (fatores internos), proporcionam uma análise estratégica que permite perceber como a empresa irá lidar com estes diversos fatores envolvidos (Chiavenato, 2005).

2.2 As 5 Forças de Porter

As 5 Forças, ou 5 Forças de Porter, como diz o próprio nome, é um quadro de referência criado por Michael Porter (1980) que se associa aos conceitos das ameaças e oportunidades (fatores externos) da análise SWOT. As forças incluem: entrantes em potencial, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade da indústria. Porter diz que, quanto maior a intensidade destas forças, pior é o potencial de desempenho da indústria em evidência.

2.2.1 Entrantes em potencial

Quanto mais fácil for a entrada de novas empresas, de acordo com Porter, maior a ameaça dos potenciais entrantes trazerem capacidade e aumentarem a competição na indústria. A ameaça dos novos entrantes depende das seguintes barreiras de entrada:

- Exigências de capital
- Economias de escala
- Acesso aos canais de distribuição
- Custos de mudança para os compradores
- Efeitos de rede
- Vantagens dos pioneiros
- Políticas governamentais

2.2.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Quando analisamos os fornecedores no ambiente da indústria, é possível reconhecer que o seu poder de barganha pode afetar diretamente a lucratividade das empresas relacionadas (Porter, 1980). O poder dos fornecedores é maior caso:

- Sejam menos numerosos que os participantes da indústria
- Seus produtos sejam diferenciados
- Haja custos de mudança para os compradores
- Haja poucos substitutos
- O impacto dos insumos sobre a diferenciação das empresas clientes seja elevado
- Exista mais ameaças de integração para frente por parte dos fornecedores, do que as da indústria, para trás
- Eles dependam pouco da indústria

2.2.3 Poder de Barganha dos Compradores

O poder de barganha dos compradores, a partir do conceito de Porter (1980), implica que em caso de maior poderio, eles têm mais capacidade para negociar reduções de preços e exigir maior qualidade, reduzindo assim o potencial de rentabilidade para a indústria. O poder de barganha dos clientes é maior se:

- Estes são mais concentrados do que a indústria
- Não há diferenciação entre os produtos oferecidos pela indústria
- Há substitutos competitivos
- O impacto dos produtos da indústria sobre a diferenciação dos compradores é pequeno
- Os custos de mudança dos compradores são menores do que os da indústria

2.2.4 Ameaça de Substitutos

Porter (1980) explica que a ameaça de produtos substitutos se refere à existência de produtos substitutos com características próximas as do produto original, que possuem uma relação entre desempenho e custo melhor ou progredindo. Os substitutos podem ser uma forte ameaça, especialmente quando os custos de mudança para os clientes são reduzidos.

2.2.5 Rivalidade entre os concorrentes

Quanto maior a concorrência, embora ela seja boa para a melhora de produtos e processos de marketing na indústria, o desempenho da indústria é

mais dificultado (Porter 1986). A rivalidade entre concorrentes tende a ser maior se: há pouca diferenciação entre os produtos; os custos fixos são altos e os custos variáveis são baixos; produtos ou serviços da indústria são perecíveis; há muitos concorrentes com tamanhos parecidos; o crescimento da demanda é pequeno e há períodos de excesso de capacidade instalada.

2.3 Ciclo de vida da Indústria

Michael Porter (1985) define a indústria como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si. Cada indústria tem o seu ciclo de vida que é associado diretamente ao ciclo de vida dos produtos (Levitt, 1965) ou serviços que ela mesma oferece.

Levitt (1965) considera que o ciclo de vida dos produtos de sucesso apresenta estágios reconhecíveis, de maneira similar ao que ocorre com as indústrias envolvidas. Durante esse ciclo de vida, cada uma das fases apresenta características diferentes e oportunidades distintas para as empresas. É possível identificar as fases de: surgimento da indústria a partir da inovação; crescimento desta indústria; maturidade e declínio.

Neste trabalho, será destacada a etapa do declínio, uma vez que a indústria fonográfica está situada em um momento de diminuição persistente em suas vendas.

2.4 Indústrias em declínio

O declínio de uma indústria, de acordo com Porter (1980), é a última etapa do ciclo de vida da mesma. É o momento em que ela sofre declínio absoluto de vendas durante um período contínuo de tempo. Nessa fase, as empresas devem escolher a melhor estratégia para enfrentá-la, seja ela uma tentativa de continuar na indústria, na crença de que a situação de declínio seja temporária, desenvolvendo novos negócios, ou uma estratégia para deixar a indústria da maneira mais lucrativa.

Existem diversos motivos principais para uma indústria declinar. Porter (1985) identifica três destes fatores como a: substituição tecnológica, mudanças demográficas ou nas necessidades dos potenciais clientes. Neste caso, o MP3 é um exemplo de tecnologia que desencadeou uma mudança comportamental da sociedade e afetou a indústria da música.

Fazendo referência também à psicologia, pode-se identificar a “zona de conforto” como uma forte tendência para levar empresas a causar o seu próprio declínio. Alasdair White (2008) teoriza que um indivíduo necessita saber operar fora de sua zona de conforto para realizar avanços em seu desempenho.

2.4.1 Estratégias Competitivas em Indústrias em Declínio

A presença de empresas em indústrias em declínio requer que estratégias diferenciadas sejam desenvolvidas para buscar a sobrevivência ou crescimento dentro da mesma. Porter (1980) identifica as seguintes estratégias e objetivos para lidar com esta situação:

- Buscar uma posição de liderança
- Enfocar um segmento (nicho) da indústria que possa gerar uma lucratividade maior. Este objetivo pode envolver focos em P&D, marketing e identificação da marca.
- Perseguir um maior aumento do fluxo de caixa possível antes de sair da indústria (colheita)
- Buscar auxílio governamental
- Diversificar e redirecionar esforços
- Desativar rapidamente as operações na indústria

2.4.2 Alianças estratégicas de Indústrias em Declínio

A constituição de fusões ou alianças com participação acionária (*equity alliances* ou *joint ventures*) são alternativas de ação em indústrias em declínio (Porter, 1980). Algumas das vantagens destas ações são: racionalizar a capacidade excessiva; consolidar linhas de produtos; ganhar eficiência para enfrentar substitutos ou competição de países de baixo custo; compartilhar tecnologias de processo para melhorar a qualidade dos produtos; racionalizar os canais de distribuição e focar os clientes leais aos produtos.

2.5. A Visão Baseada em Recursos (VBR)

De acordo com Wernerfelt (1984), a Visão Baseada em Recursos (VBR) diz que, as empresas que possuem recursos específicos e que são difíceis de copiar, possuem vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Estes

recursos são ativos que podem caracterizar uma força ou fraqueza para a empresa e podem ser agrupados em 5 categorias diferentes. São estas:

- Físicos
 - Recursos tangíveis como: propriedades, plantas produtivas e equipamentos
- Humanos
 - Habilidades, conhecimentos, treinamento, flexibilidade
- Propriedade Intelectual, Software e Métodos
 - Recursos do conhecimento: patentes, segredos, software, sistemas organizacionais, processos, técnicas e informações
- Financeiros
 - Caixa, fontes de financiamento
- Ecossistemas
 - Relacionamentos com clientes, fornecedores e outras organizações.

Wernerfelt (1984) explica que, para ser fonte de vantagem competitiva sustentável, um recurso ou uma competência deve ser: valioso, raro, inimitável e suportado pela organização. Esta análise é feita para cada recurso, identificando se eles têm ou não as qualidades citadas, para que então, possa ser concluído se a empresa, com sua estrutura, possui ou não uma vantagem competitiva sustentável.

2.6A Indústria Fonográfica

A Indústria Fonográfica é constituída por um grupo de empresas especializadas em gravação e distribuição de mídia sonora, seja em formato de CDs, fitas cassete, LPs e vinil, ou em formatos de som digital como o MP3. De acordo com Vogel (2004), música é a mais pessoal e acessível forma de entretenimento, podendo ser considerado então o *business* mais importante da indústria de entretenimento. A indústria fonográfica, dentre todas as indústrias culturais, é a que menos requer recursos para ser consumida (especialmente considerando a pirataria) estando presente em amplos mercados.

Caracterizadas como *majors*, as principais empresas deste mercado são as transnacionais Sony BMG Music, Universal Music e Warner Music (Midani, 2008). Hoje, porém, o crescimento das pequenas gravadoras independentes é

cada vez mais comum, devido aos avanços tecnológicos na área e ao fácil acesso a equipamentos de gravação.

Os meios de distribuição fornecem pouco conteúdo para milhões de pessoas de forma bastante eficiente. Porém, este processo passou a ser visto de forma negativa por causa do controle total das grandes gravadoras, o que forçou uma série de ações a ocorrerem para um maior controle do público sobre a música. Dentre estas, o desenvolvimento de novas tecnologias, formatos e canais de acessibilidade (Anderson, 2006).

2.6.1 Evolução da Indústria Fonográfica

Para compreender a estrutura e funcionamento atual da indústria fonográfica, é importante que seja feita uma breve referência à sua história que inclui as empresas especializadas em gravação e distribuição de mídia sonora.

O colunista e pesquisador Greg Milner (2010) começa a contar a história da indústria fonográfica a partir da inovação de Alexander Bell, mesmo inventor do telefone. Embora tenha representado apenas os primórdios da reprodução sonora que ouvimos hoje, com seus formatos cilíndricos e planos de cera, o cientista deu o passo inicial para esta revolução comercial. Desta forma, aprimorando cada vez mais o material em que a gravação é transmitida, em 1940 o *Long Playing* (LP) com formatação padronizado passou a ser utilizado pelas gravadoras. Denominado de disco de vinil, o formato que capacitava gravações longas de boa qualidade foi referência no mercado, junto com a fita cassete (primeiro formato portátil feito por fitas de gravação), até o lançamento do primeiro Compact Disk (CD).

O Compact Disk foi comercializado pela primeira vez em 1982 (Milner, 2010), a partir de uma parceria entre a Phillips e Sony, que na mesma data lançaram o CD Player. A invenção, que mais tarde viria a revolucionar a indústria fonográfica, começou a ser desenvolvida no ano de 1974, após ser identificada a necessidade de se criar um dispositivo mais portátil. Apenas quatro anos depois do seu lançamento, a quantidade de CDs produzidos já era de 45 milhões de unidades, bastante superior à do vinil.

Com a popularização dos computadores e da Internet, o MP3, formato de áudio digital, ganhou força (Midani, 2008). Após o surgimento do Napster, em 1999, a troca de arquivos e o download virou mania entre os jovens, gerando então um comércio ilegal de música. Porém, o processo ainda era lento, e não

havia ainda a tecnologia adequada para tocar o MP3. Assim, o CD continuou sendo uma grande fonte de renda para as gravadoras.

Em 1987, o *Institut Integrierte Schaltungen* (ISS), na Alemanha, começou a trabalhar em uma codificação para Transmissão Digital de Áudio (*Digital Audio Broadcasting*). O resultado do trabalho foi um algoritmo de compressão de áudio sem perda de qualidade, o *MPEG Audio Layer-3*, que ficou mundialmente conhecido como o MP3. De forma simples, o formato corta as partes inúteis da música, deixando apenas as frequências perceptíveis pelo ouvido humana, permitindo que os arquivos ficassem menores, pois não havia mais “excesso de informações”, mas apenas o que “realmente interessava”.

Em 2001, a Apple lançou o tocador de música iPod, concretizando o processo de decadência dos CDs (Midani, 2008). O formato MP3 se tornou ainda mais popular graças à mobilidade dada com o novo tocador. Com modelos de outras marcas, o fluxo de downloads ilegais aumentou, dando início a uma nova era de declínio da indústria musical. A queda de venda dos discos causada por vendas ilegais resultou na criação de leis para proteger os direitos das gravadoras e das novas formas de se adquirir música, além de forçar as gravadoras a buscarem outros serviços relacionados como fonte de renda para sobreviver.

Hoje, é possível comprar discos inteiros ou apenas faixas em MP3 diretamente em lojas virtuais como a *iTunes Store*, dos sites das gravadoras ou dos próprios artistas. Por questões de estratégia e promoção, alguns artistas disponibilizam as músicas gratuitamente para os fãs e permitem que eles contribuam da forma que quiserem. Estes artistas acreditam que a música, atingindo um público maior, poderá gerar turnês mais lucrativas no futuro. Há ainda, cada vez mais, sites de *streaming* como o do atual líder de mercado *Spotify* (IFPI, 2014), que permitem ouvir músicas online, sem a necessidade de baixá-las. Acredita-se inclusive, que este serviço poderá vir a ser a possível “salvação” da indústria.

A empresa sueca Spotify surgiu em 2008 e vem mudando desde então a forma com qual consumidores de música escutam e consomem este produto. O serviço, que possibilita aos usuários tocarem músicas diretamente da “nuvem” (ao invés de baixá-las antes), tornou-se muito popular.

Com um cardápio de mais de 30 milhões de faixas e a opção de utilizar o serviço gratuitamente, é possível utilizá-lo em qualquer smartphone, computador, *tablet* ou televisão.

Em 2015, o serviço alcançou 58 países e 75 milhões de usuários ativos (20% dos quais utilizam o serviço pago), o Spotify alcançou um valor de mercado de US\$ 8.4 bilhões no início de 2015, acima do valor total estimado da indústria fonográfica americana na época. De acordo com a *Business Insider*, a sua receita com anúncios cresceu mais de 50% em 2014, enquanto seu número de usuários aumentou de 40 milhões a 75 milhões de 2014 a 2015 (90%).

Mesmo com as grandes gravadoras buscando interromper este processo, novas plataformas passaram a surgir como Gnutella, Kazaa, Torrent e eMule. Os novos formatos digitais impulsionaram o desenvolvimento de uma série de softwares e dispositivos capazes de criar e reproduzir arquivos de música digital (Vroom e Boquet, 2014). Os usuários poderiam facilmente navegar e tocar qualquer música, além de armazenar e exibir informações como título da música, banda e gênero. Tornou-se possível criar *playlists* com as músicas favoritas e mover facilmente música entre diferentes computadores. Os consumidores passaram a ter então recursos e usabilidades inéditas. Os aparelhos portáteis digitais rapidamente se tornaram muito populares. Mais tarde, a adoção maciça de smartphones iria aumentar ainda mais a base de usuários destas novas tecnologias.

De acordo com Vroom e Boquet (2014), as primeiras tentativas das grandes gravadoras para entrar no mercado digital, foram cautelosas em relação às novas tecnologias. No início de 2000, foram lançadas duas joint ventures apoiados pelas grandes gravadoras: MusicNet (que incluía a EMI, Warner e Sony BMG) e PressPlay (com a Sony e Universal). Ambos os serviços tinham várias limitações que os tornaram impopulares com os usuários. O download de músicas era muito restrito, canções não podiam ser copiadas para dispositivos portáteis e cada música baixada tinha uma data de expiração de um mês.

De acordo com Peterson e Berger (1975), as gravadoras de discos em seu primeiro estágio incorporavam todo o processo de produção da música a fim de anular a competição. A criação, o marketing e distribuição estavam inclusos neste processo. A partir deste momento, na metade do século XX, a estrutura das empresas começou a mudar a partir de inovações tecnológicas e profissionais independentes, diminuindo também as barreiras de entrada do mercado. Nakano e Leão (2009) organizaram este processo de mudança em quatro etapas, explorando as diferentes estruturas do século XX das empresas relacionadas, como pode ser visto na Figura 1.

É importante mencionar que chegando mais próximo do final do século passado, as fusões e aquisições entre gravadores se tornaram cada vez mais recorrentes (Hirsch, 2000)

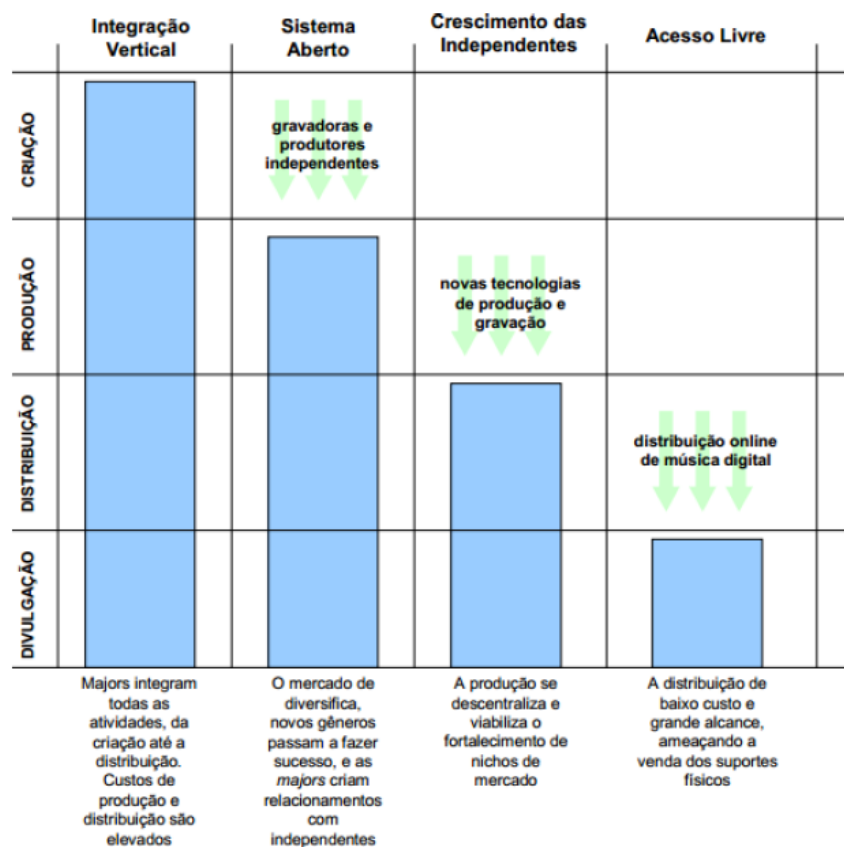


Figura 1 – A desverticalização da indústria fonográfica (Nakano e Leão, 2009)

2.6.2 Declínio da Indústria Fonográfica

Midani (2008), narra que a indústria fonográfica, era conhecida como uma indústria milionária, com o CD e o vinil vendendo milhões de cópias anualmente. Em 2000, apenas nos Estados Unidos, foram vendidos 781,5 milhões de álbuns. Quando havia queda nas vendas, bastava uma gravadora disponibilizar um novo *hit* que as vendas voltavam a estourar. Hoje, porém, o setor enfrenta forte crise com o *download* de músicas, o que se reflete numa queda constante das vendas, ano após ano e na demissão de milhares de funcionários.

Hiatt e Serpick (2007), no seu artigo da Rolling Stone, dizem, da mesma maneira que diversos executivos da indústria, que o problema é de ordem estrutural e não de falta de demanda por músicas. Com a Internet, plataformas de streaming, o Youtube, além de outros espaços tecnológicos, o mundo hoje escuta mais música do que nunca.

O surgimento de sites e programas de troca de arquivo impulsionou a pirataria via internet (Kischinhevsky, 2006). De acordo com as grandes gravadoras, esta é a principal razão para a queda no desempenho da indústria a partir do final da década de 90. Hiatt e Sernpick (2007) dizem também que isso poderia ter sido evitado, pois as gravadoras foram procuradas por agentes representantes da Napster e do próprio criador da tecnologia MP3, mas por medo e acomodação, não desejaram desenvolver os contatos.

De acordo com Yúdice (2011), mesmo com o crescimento das vendas digitais recentes, especialmente por causa dos serviços de *streaming*, o nível de receita das gravadoras nos anos 90 não deverá ser mais alcançado. A receita do mercado digital cresceu de R\$ 24,7 milhões (2007) para R\$ 136,4 milhões (2013) – estes dados são mais desenvolvidos e demonstrados a partir dos gráficos da ABPD destacados no Gráfico 1. É possível dizer apenas que as vendas físicas estão em decadência, enquanto as gravadoras, especialmente as maiores, estão buscando formas de migrar para as novas tecnologias.

Utilizando as próprias palavras de Hiatt e Sernpick (2007), “todos os lados da indústria fonográfica estão sentindo as dores”. Dos músicos, aos ajudantes dos músicos, aos funcionários das gravadoras, todos estão passando por extremas dificuldades. Uma das maiores indústrias globais, está ameaçada de desaparecer.

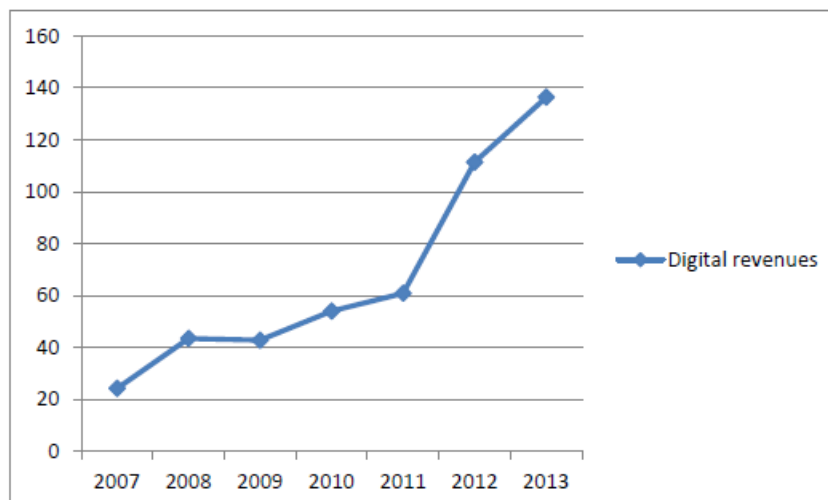


Gráfico 1 – Mercado digital global (R\$ milhões) (ABPD, 2012)

2.6.3 A Indústria Fonográfica Brasileira

Em meados dos anos 40, a principal receita da música eram as apresentações ao vivo (NAKANO e LEÃO, 2009). Esta década marcou a mudança da indústria musical, que passou a ser suportada pelas vendas de mídia física, desde os vinis até os CDs, durante todo o século XX. Desde então, grandes gravadoras multinacionais como a Sony, Warner, Universal, BMG e EMI, atingiram forte reconhecimento no mercado a partir de um controle completo de todo o processo de produção da música. Porém, o Brasil passou a sofrer da mesma forma que o resto do mundo com as novas tecnologias introduzidas no final dos anos 90.

As gravadoras no Brasil apresentavam um modelo de verticalização de suas atividades que obteve sucesso em uma época onde a indústria era ainda controlada pelas empresas nacionais (Midani, 2008). Perto de 1970, com a abertura do mercado e as grandes empresas adquirindo os direitos sobre gravadoras independentes ou internacionalizando suas marcas, as *majors* puderam incorporar os movimentos culturais brasileiros em seus portfólios. Estes incluíam: Tropicália (1970) e o Rock Brasileiro (1980-1990).

O decréscimo das vendas de CD no Brasil foi muito intenso, especialmente para as *majors*. De acordo com a ABPD (Associação Brasileira dos Produtores de Disco), as vendas abaixaram de 93 milhões de unidades para 18 milhões, entre 2000 e 2011 e a receita no setor, de R\$ 878 milhões para R\$ 158 milhões de 2000 a 2013.

É importante lembrar que não é uma tarefa fácil para as empresas de gravação no país, aumentar as suas receitas através de novas tecnologias como o *streaming* (ex. Spotify), pois, embora este serviço esteja bastante difundido no mercado global e esteja crescendo no ambiente nacional, eles ainda são menos conhecidos no Brasil.

No Gráfico 2 está descrita a evolução da receita com a venda de CDs entre 2000 e 2013, de acordo com a ABPD (Associação Brasileira de Produtores de Disco), organização que tem como afiliadas as maiores empresas de disco do Brasil. Os dados não incluem os registros de produção das gravadoras independentes do país.

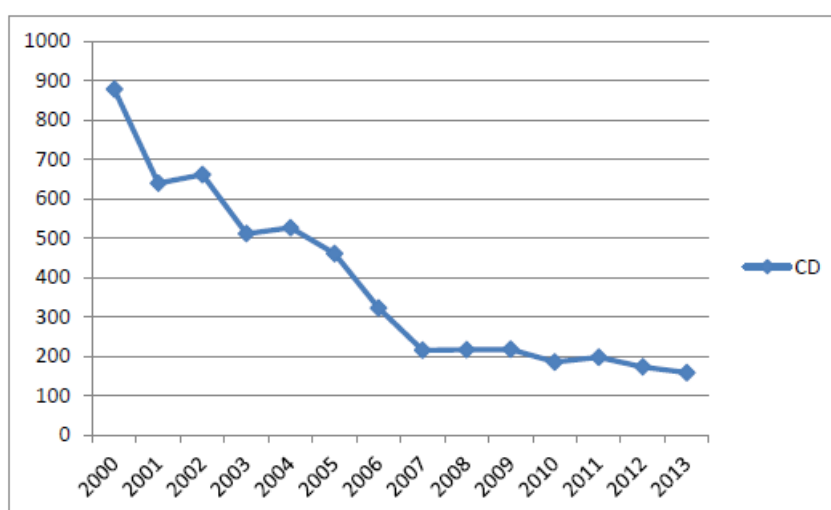


Gráfico 2 – Receita com a venda de CDs (R\$ milhões) entre 2000 e 2013
(ABPD, 2012)

2.6.4 A Universal Music Group no século XXI

A Universal Music Group é uma das maiores empresas da indústria fonográfica mundial (Midani, 2008). O grupo apresentou uma receita de US\$ 6.7 bilhões em todo o mundo e um EBITDA de US\$ 979.6 milhões (Vroom e Boquet, 2014). A maior empresa de música do mundo, produz, distribui e promove música em 63 países diferentes.

Em 1952, a empresa cinematográfica Universal Film Manufacturing Company, teve sua primeira experiência com a indústria fonográfica, ao ser adquirida parcialmente pela Decca Records (Fanger e O'Reilly, 2003). No início de 1962 após vários anos de partilha de espaço no lote Universal, a MCA

oficialmente fundiu com a Universal através da compra de Decca Records, então controladora da Universal. Dois anos depois, a empresa adquiriu a Leeds Music e Duchess Music e Music Publishing, começando então a adquirir mais corpo frente ao mercado. Diversas outras aquisições de música ocorreram ao longo dos anos que se seguiram, incluindo a ABC Records (1979), Chess Records (1985), e Geffen Records (1990), até que em 1991 se tornou a Universal Music Group após as compras da Interscope e Polygram.

A empresa tornou-se subsidiária do conglomerado Vivendi em 2004. A Vivendi, ou Vivendi AS, é uma multinacional francesa especializada no setor de comunicação e entretenimento, com atividades nas indústrias de: música, televisão, cinema, editoração, telecomunicações, games e serviço de Internet. O grupo francês, com 15 mil empregados no total, é formado por uma série de empresas líderes em seus mercados de atuação, com um capital de US\$ 29.3 bilhões.

A organização da empresa americana é estruturada atualmente com áreas que envolvem Merchandising, Gravação, Agenciamento e Catalogação (Leto, 2013). Segundo os dados encontrados no Site Oficial da UMG, o negócio de música gravada da empresa descobre e desenvolve artistas. Então, ela os agencia e promove a sua música através de uma ampla gama de formatos e plataformas.

Além de líder de mercado, a UMG é o maior grupo de gravadoras da indústria fonográfica. A sua família inclui mais de vinte marcas, como a: Capitol Records, Def Jam Recordings, EMI Records Nashville, Geffen Records, Interscope Records, Island Records e Virgin Records.

Um dos maiores diferenciais da empresa é a qualidade e variedade do seu portfólio de artistas. Acredita-se que foi por este motivo que suas vendas caíram apenas 7% durante 2002, valor bem abaixo do declínio do seu mercado (Leto, 2013). Com direitos autorais sobre os maiores nomes da indústria fonográfica atual (ex. Taylor Swift, Sam Smith, Avicii, Pearl Jam), a marca global se torna cada vez mais valiosa (Childs-Young, 2015).

3. Metodologia de Pesquisa

Este capítulo tem como objetivo, descrever o tipo de pesquisa, incluindo os procedimentos seguidos para obtenção das informações de campo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Foi efetuada uma pesquisa bibliográfica para compreender o posicionamento da empresa Universal Music Brasil e a dinâmica da indústria fonográfica brasileira. Foram coletados diversos dados para elaboração do referencial teórico em artigos acadêmicos, *sites* na *internet* e livros.

A pesquisa principal feita para este trabalho inclui entrevistas pessoais abertas, com roteiros semiestruturados. Ela pode ser classificada como descritiva, visto se apoiar em conhecimentos prévios e de campo. Foram utilizadas também pesquisas bibliográficas, a partir de artigos científicos, revistas especializadas, informações jornalísticas e livros.

3.2 Universo, Amostra e Seleção de Sujeitos

De acordo com a estratégia adotada para efetivar a pesquisa deste trabalho, foram identificados executivos inseridos no atual mercado de trabalho e observadores da indústria fonográfica brasileira. Assim, uma amostra de quatro profissionais foi selecionada, incluindo: dois executivos da Universal Music Brasil; um profissional da empresa Spotify e um economista e acadêmico da universidade de Columbia (Nova Iorque), especialista na indústria fonográfica.

A amostra foi escolhida por julgamento e conveniência, pela facilidade de contato com estes agentes a partir de relações pessoais e profissionais, além de sua relevância ao mercado e estudo. Além de uma amostra de executivos da indústria, foram inclusos os profissionais citados acima, com cargos e empresas relacionadas ao mercado musical. Desta forma, o estudo não foi limitado apenas à perspectiva da Universal Music Brasil.

3.3O Procedimento de Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os quatro profissionais previamente selecionados. O roteiro destas entrevistas pode ser encontrado no Apêndice 1. As perguntas para as entrevistas e questionários foram desenvolvidas pessoalmente e utilizadas para colher informações primárias dos profissionais e consumidores finais.

O roteiro inicial da entrevista foi testado com um profissional da mesma área, não relacionada à pesquisa, a fim de verificar se as questões propostas eram claras e atenderiam aos objetivos desse trabalho. Após a realização do teste do instrumento de coleta de dados, a versão final foi elaborada.

As entrevistas foram feitas presencialmente em um espaço profissional, e gravadas, com o objetivo de auxiliar na consolidação e a interpretação posterior dos dados coletados. Antes do início de cada entrevista foram explicados, em linhas gerais, os principais objetivos da pesquisa.

3.4 Tratamento de Dados

As informações coletadas nas pesquisas de campo foram analisadas, tendo como base o referencial teórico adotado nesse estudo. As respostas foram gravadas e pontualmente transcritas.

Inicialmente, as entrevistas foram utilizadas como fonte para análise das competências da Universal Music Brasil, dentro e fora do seu ambiente competitivo. As informações foram analisadas de forma qualitativa, comparando as respostas das entrevistas com os modelos teóricos aqui descritos, buscando associar às respostas a eles.

3.5 Limitações do Estudo

O método escolhido para esta pesquisa apresenta algumas limitações.

A pesquisa com base em entrevistas envolve o risco de que o roteiro não seja respondido de forma plena e honesta durante o processo das mesmas. Além disso, por ser feita presencialmente, embora o controle das falhas quanto a veracidade das informações tenda a ser melhor, o registro das perguntas e andamento do questionamento também devem ser cuidadosos, pois podem ocorrer falhas ou compreensões errôneas sobre as respostas.

Em relação aos dados secundários, embora tenham sido utilizadas fontes de instituições e empresas com boas reputações, não há garantias de que todos

sejam completamente confiáveis. Isso ocorre principalmente porque estas não foram produzidas para o mesmo fim deste estudo, podendo causar divergências de dados ou interpretações errôneas.

4. Análise dos Resultados

Nesta etapa do trabalho, serão apresentados os depoimentos da pesquisa de campo realizada, incluindo a comparação destas observações com a pesquisa bibliográfica efetuada.

O capítulo foi estruturado destacando os pontos de vista dos profissionais da Universal Music Brasil (visão interna à empresa), o profissional da Spotify (concorrência) e o analista do mercado (visão externa). O tema em questão, que investigou a situação da indústria fonográfica brasileira e o posicionamento da Universal Music Brasil na mesma, foi analisado e confrontado com as pesquisas feitas, junto aos métodos expostos na Metodologia de Pesquisa.

4.1 Percepção dos profissionais da Universal Music Brasil

Frente à concorrência, os profissionais da Universal Music Brasil acreditam estarem bem posicionados no mercado, e com uma vantagem competitiva significativa. Com uma expectativa de crescimento de vendas no mercado brasileiro para 2016 alcançando cerca de 5%, o executivo da gravadora acredita que sua empresa chegará aos 12% em 2016. Os principais motivos que cercam esta previsão otimista são: o alto investimento da Vivendi sobre sua única empresa presente no país (após a venda da GVT); o crescimento das vendas digitais, especialmente com a entrada da Apple no mercado de *streaming* e o enfoque na música gospel e cristã.

“A crise na indústria fonográfica não tira o meu sono e nem me faz perder a visão ideológica que tenho sobre o futuro deste mercado. Não sou cego, mas também não posso nem quero ser pessimista. Enquanto o mercado brasileiro espera crescer 5%, acredito que possamos chegar aos 10% ou até 12%. Seremos agora a única empresa líder do grupo Vivendi no Brasil, que vendeu recentemente a GVT, o que nos torna o único foco no Brasil. Em termos de perspectiva, seria impossível não mencionar que as vendas digitais estão crescendo muito rapidamente também.” (Executivo da Universal Music Brasil)

Os últimos 15 anos da indústria fonográfica brasileira são reconhecidos como anos de crise e necessidades de mudança. Porém, percebe-se uma

dificuldade interna para lidar com estas questões e criar soluções para que a situação seja revertida. É possível identificar o portfólio de artistas (consagrados) e a liderança em custos como as principais vantagens competitivas da empresa, citadas pelos profissionais da mesma, para enfrentar a crise no setor.

A Um Entretenimento, parceira da Universal Music Brasil no setor de gospel, vai apoiar a produção, distribuição e venda de produtos físicos e digitais dos artistas com este perfil. Segundo o entrevistado, a música cristã cresce 30% ao ano e só perde, no país, para o gênero sertanejo. Ambos os segmentos serão o foco da empresa nos próximos anos.

“Nós temos um número enorme de artistas consagrados no nosso portfólio. Esta lista de artistas é e sempre será o nosso principal diferencial. Distribuimos aqui no país, artistas internacionais como a Taylor Swift e Sam Smith, além dos nacionais como a Ivete Sangalo, Marisa Monte e Maria Rita. Inclusive, temos promessas de bons resultados com esses artistas que aguardam lançamentos inéditos para daqui a pouco, além dos nossos novos produtos para o público que aprecia a música cristã. A música cristã é hoje o segundo maior segmento da música no Brasil, com 30%, atrás só do sertanejo, onde contratamos também o Edson e Hudson.” (Executivo da Universal Music Brasil)

“Temos no mercado, para garantir maior acessibilidade do público é a nossa vantagem em custos. Nossos álbuns e produtos em geral são mais baratos que o da concorrência.” (Executivo da Universal Music Brasil)

Buscando manter a qualidade e diversidade do seu portfólio de artistas, a Universal explica que o seu relacionamento com os mesmos é bastante trabalhado, buscando alinhar os interesses de ambos. Os produtores e gerentes de A & R (Artistas e Repertório) compreendem que parte do processo de criação de um novo hit, envolve dar liberdade aos artistas para demonstrarem os seus ideais visuais e sonoros.

Como mencionado, existe um grande número de artistas consagrados atrelados aos selos da Universal, embora o número de contratações de novos artistas seja reduzido. Esta postura, embora mais segura, pode prejudicar a empresa, ao mantê-la estagnada, proporcionando pouca adaptação em relação ao mercado e reduzindo as chances de conseguir realizar investimentos de alto retorno. Seus artistas apresentam estilos bastante diversificados, incluindo: axé, gospel, religioso, MPB, bossa nova, pop, rock, samba, além de outros, sem se concentrar em um nicho específico, ao contrário da concorrente Warner que mesmo diversificada, hoje foca mais os artistas de rock alternativo.

Um dos maiores desafios para Universal Music, e as outras gravadoras na atualidade, envolve a renovação destes contratos, visto que muitos estão reconhecendo o potencial de se tornarem independentes. É crucial que o trabalho para continuar o relacionamento com estes artistas, consagrados ou novos, envolve uma proposta de valor para a parceria, incluindo novos serviços ou valores que tragam mais benefícios aos músicos e maior receita para a gravadora;

“Nosso principal foco na empresa são os artistas. Por isso, temos que ter um ótimo relacionamento com eles. Nossos produtores buscam sempre criar a visão e som que eles querem. Sempre falamos no primeiro contrato que estamos aqui para ajudar, investir em um conceito.” (Executivo da Universal Music Brasil)

“Como eu disse, o momento é do sertanejo e do gospel aqui no Brasil, mas a gente não representa apenas alguns tipos de artistas. Nosso portfólio é diversificado, com artistas novos e consagrados. Ultimamente, por questões de segurança porém, estamos buscando trabalhar mais com artistas que já estão em um certo nível de sua carreira.” (Executivo da Universal Music Brasil)

A Universal Music Brasil está buscando explorar novas oportunidades no mercado de tecnologia, o que inclui as empresas responsáveis pelos serviços de streaming e outros meios de distribuição inovadores, mas ainda não encontrou uma estratégia adequada. Existe apenas o reconhecimento de que as vendas digitais estão crescendo e que uma nova atitude da empresa sobre novas tecnologias e relacionamentos online (seja com artistas ou consumidores) é necessária. Por outro lado, a área de Marketing da empresa analisa a atitude da Universal Music dos Estados Unidos como referência, após ela ter desenvolvido um espaço no Vale do Silício para novos negócios nesta área.

O rápido crescimento da Spotify no Brasil vem chamando atenção, além da alta expectativa com a chegada da Apple Music. A Apple, por si, é uma empresa que possui um bom relacionamento com a empresa. Esta relação vem moldando uma estratégia para criar maior pressão sobre o serviço da Spotify, para que ela limite mais o seu serviço gratuito.

De acordo com os profissionais da gravadora, a parceria com estas empresas é importante, tanto pelas vendas digitais singulares, quanto a receita com o *streaming* de música, embora seja reconhecido que estes serviços mais novos prejudiquem as vendas físicas, além de gerar uma margem menor de lucro sobre as músicas. Esta margem baixa ocorre especialmente por causa da porcentagem adquirida pela empresa dona do serviço (ex. Spotify) e o baixo

valor agregado ao produto, especialmente por causa da possibilidade de utilizar estes de forma gratuita.

A hipótese de buscar criar uma própria plataforma digital de grande porte existe, embora os custos sejam muito elevados e exista a pergunta sobre qual seria o diferencial deste serviço para o público. A Universal Music Brasil, em parceria com o Banco Bradesco, já lançou um novo serviço de streaming no início de 2015, chamado de Bradesco Music. O produto, mesmo que restrito às músicas da gravadora e com um preço acessível ao público (R\$ 5), não obteve maior sucesso que o das outras marcas já estabelecidas.

É possível que tenha faltado *know how* sobre a tecnologia e como funciona o conteúdo do serviço. Mesmo com o elevado capital disponível para investimento pelas duas grandes empresas e os produtos necessários para inserir no programa, é possível perceber que o desempenho do programa e sua aparência não estão ainda à altura da concorrência. Além disto, o programa é restrito às músicas da Universal Music Brasil e aos clientes dos cartões Bradesco, o que pode não agradar o consumidor final, que muitas vezes preza a diversidade e quantidade disponível no conteúdo, além da facilidade de pagamento. Um exemplo disso é a lealdade dos consumidores da Spotify, que garantem não desejar abandonar o serviço por uma concorrente até o momento.

O vinil é outro formato ainda pouco explorado no Brasil, embora tenha apresentado um forte crescimento recente em países mais desenvolvidos como França, Estados Unidos e Alemanha. Acredita-se que este formato ainda não tem demanda suficiente para receber mais investimentos no ambiente nacional, pois a maior parte do público ainda não valoriza a qualidade sonora do produto.

A visão interna da empresa é de que o consumidor brasileiro não respeita os direitos autorais dos artistas como deveria para então passar a adquirir mais produtos destes de forma legal ou em diferentes formatos (físico ou digital). De acordo com este ponto de vista, o maior problema da indústria estaria no fim da cadeia, com o público final, do que na criação e desenvolvimento do produto.

“O vinil hoje é um nicho em alguns lugares do mundo, inclusive aqui. Voltou á moda de uns anos para cá. Mas aqui no Brasil, não temos como investir muito nisso, pois sabemos que não terá um público grande para comprar música neste formato. Nos Estados Unidos tem gente que compra o vinil sem nem ter um toca discos, pois eles reconhecem o produto como a arte que é e deveria ser.” (Executivo da Universal Music Brasil)

“Se alguém daqui de dentro ou um potencial parceiro viesse me dizer que tem uma plataforma para vender música digital ou serviço de streaming da maior qualidade, com a marca da Universal, e eu

soubesse que os consumidores iriam aderir a ideia, não existe dúvida de que teríamos. Tentamos isso com o Bradesco como investidor, mas não deu certo ainda. Fala muita coisa ainda, mas não vamos desistir. A receita seria quase toda só nossa, sem mediadores. Mas não é assim. Não só a Spotify gera uma receita boa para a gente, embora com margem mais baixa do que a de uma venda unitária, mas ela também já tem uma base de clientes bastante forte, fãs da marca. É uma decisão complicada.” (Executivo da Universal Music Brasil)

Ao mencionar sobre mudanças necessárias na indústria para uma melhora nos resultados das gravadoras e empresas relacionadas, foram citados: a conversão das vendas online do dólar (US\$) para o real (R\$); o maior controle da pirataria junto a APDIF (Associação Protetora dos Direitos Intelectuais e Fonográficos); a maior abertura dos agentes inseridos no mercado *live* (shows e promoções musicais) e o suporte para os artistas por parte dos fãs. É possível perceber que nesta questão, foram citados apenas problemas externos, tratando questões internas com negligência.

“Eu acredito que deve haver uma mudança com a moeda usada nas vendas de portais como o iTunes. Muitos não compram música porque é em dólar, o que pode aumentar muito o preço, ou até porque não tem acesso a músicas internacionais que só existem na loja virtual dos Estados Unidos.” (Executivo da Universal Music Brasil)

“A APDIF controla a pirataria até um certo nível, mas não o bastante. A penalidade sobre o público consumidor deve ser maior, e a restrição destes produtos também, como é nos Estados Unidos..” (Executivo da Universal Music Brasil)

“Penso que existe um relacionamento receoso entre gravadoras e o mercado de shows e eventos. Os espaços muitas vezes cobram preços mais caros, caso não existam agentes conhecidos envolvidos..” (Executivo da Universal Music Brasil)

De acordo com os profissionais da gravadora, o lançamento de EPs (*Extended Play*) é uma nova estratégia direcionada para oferecer um produto de qualidade e inédito, que seja mais acessível ao público. Vendidos a preços mais baixos do que os discos completos, o EP visa atingir mais consumidores dentro do mercado legal e dar aos fãs a oportunidade de adquirir um produto oficial dos artistas. O download desta coleção de singles é hoje um dos produtos mais vendidos da empresa, gerando uma receita significativa para a mesma.

O EP de quatro faixas é um produto que pode ser lançado mais rapidamente que um álbum, que contém mais ou menos dez faixas. Essa agilidade no processo e a possibilidade de lançar mais novidades e com maior

frequência, possibilita também melhor segmentação da imagem do artista. Cada EP pode atender a um mercado mais específico e trabalhar com diferentes posturas do artista.

“Atualmente, a pirataria física não causa o mesmo impacto no mercado fonográfico como fazia no passado, embora ainda tenha que ser mais controlada e neutralizada. A estratégia do EP é mais direcionada para a oportunidade de oferecer um bom produto, com quatro ou mais singles, de preferência inéditos, para o mercado, atrelado a uma proposta de preço bem mais atrativa ao consumidor final. Nós achatamos ainda mais as nossas margens para chegarmos ao preço de R\$ 9, mas a receita que traz é significativa. É um produto que gera um hit espontâneo. O artista pode ter até 12 músicas novas prontas para gravar, mas pode alcançar resultados melhores se lançar quatro canções por vez e dividi-las em três EPs, para que novidades sejam lançadas com maior frequência. Os nossos mais vendidos foram do Padre Marcelo, Roberto Carlos e Paula Fernandes.” (Executivo da Universal Music Brasil)

Existe um forte movimento na direção dos eventos musicais como fonte de receita. Atualmente, a maioria das gravadoras explora mais a imagem dos seus artistas, ao contrário de apenas produzir e distribuir as suas músicas. De certa maneira, há um retrocesso na estrutura das empresas desta indústria, pois elas estão voltando a trabalhar mais, como na década de 40, na produção de shows e outros meios de experiência promovidos pelos seus artistas.

Grande parte da receita destas empresas é formada a partir dos shows e agenciamento do artista. Nos novos contratos, muitos artistas estão garantindo para a Universal Music uma receita com direitos de imagem, seja com anúncios, patrocínios ou outros. A diversificação de componentes que possam agregar valor ao produto final (a música), é crucial para a fase atual.

“Fazer música, eu brinco que hoje é um trabalho secundário. Temos hoje mil distrações no momento da produção, pensando em shows, promoção dos artistas e até outras formas de receita com a imagem deles. Como produtor da empresa também, eu tenho que ser muito mais ágil, fazer mil versões da mesma música para rádio, videoclipe, o próprio álbum, e por aí vai.” (Executivo da Universal Music Brasil)

O reconhecimento da marca Universal Music já é bastante alto, tanto na indústria quanto com o consumidor final. Porém, para continuar se diferenciando da concorrência, a empresa continua com uma elevada verba em ações de marketing e publicidade. A empresa acredita que seu nome e marca são fatores essenciais para manter um posicionamento diferenciado, gerar parcerias e manter um portfólio de alta qualidade.

No final de 2014, a Agência de Publicidade 14 foi escolhida para ser a nova agência de estratégia digital da gravadora. Esta escolha demonstra um movimento da empresa em relação a geração de conteúdo online, que é o *core business* da contratada. A 14 atua na área de conteúdo estratégico multiplataforma e tem em seu portfólio trabalhos para Oi e Coca Cola. Além disso, foi bastante reconhecido pelos seus outros clientes da área musical como Paul McCartney (divulgação da turnê) e Paralamas do Sucesso (DVD de 30 anos).

A infraestrutura da Universal, embora um maior do que necessário, também é considerada importante para manter uma boa imagem da empresa. O espaço é importante para recepcionar novos e antigos artistas, assegurar a imagem da marca, além de criar um ambiente adequado para estimular a criação dos funcionários.

“Nós queremos continuar com uma imagem forte, com certeza. Esse fator é essencial para a nossa empresa. Queremos fortalecer a geração de conteúdo, especialmente digital e comunicando diversos eventos nossos. Por isso, no fim do ano passado, contratamos um novo parceiro estratégico, a agência 14, que gostamos muito do trabalho, e esperamos fazer ótimos trabalhos juntos. Propaganda, uma imagem boa, uma boa infraestrutura, ambiente legal, é essencial para o nosso sucesso, para vender um produto completo com a cara da Universal.” (Executivo da Universal Music Brasil)

Embora as vendas de mídia física tenham apresentado resultados estáveis, com poucas variações em vendas de CD e DVD, quase metade das receitas atualmente vem do mercado digital. Não só a receita é mais alta neste mercado, mas os custos envolvidos são muito mais baixos do que os decorrentes do processo de mídia física, o que gera uma maior lucratividade para a empresa.

Entre os seus produtos mais vendidos estão os downloads *à la carte* de álbuns e singles (faixas únicas). Alguns lançamentos são feitos apenas pela mídia *online*, incluindo além dos álbuns comuns, coletâneas exclusivas, álbuns que incluem faixas extras, singles e EPs. A expectativa é que esse crescimento continue.

O streaming, embora esteja crescendo em um ritmo rápido, ganhando maior margem na receita das empresas envolvidas, ainda gera muita polêmica. A Universal tem utilizado as atuais negociações de licenciamento para tentar fazer o Spotify, maior empresa do setor, mudar de postura. Embora tenha sido mantido em sigilo as limitações que a gravadora quer impor às contas gratuitas,

é de se presumir que a restrição da quantidade de músicas disponíveis livremente seja uma delas. Em 2014, as contas gratuitas do Spotify geraram receita de US\$ 295 milhões para as gravadoras no mundo, enquanto as assinaturas pagas, US\$ 800 milhões, sendo estes apenas 15 milhões assinantes em um universo de 60 milhões registrados.

“Eu acredito no serviço de streaming. Seu crescimento é incrível e o público brasileiro está aderindo a esta nova moda. Não há dúvida de que o digital é e será o novo grande negócio. Mas como nada é simples, existem diversas complicações. A Spotify por exemplo, com seus 60 milhões de registrados, só tem 15 milhões de pagantes. Nossa receita poderia ser muito maior se os serviços restringissem ainda mais esta gratuidade. Estamos tentando alguma coisa como grupo Universal, enquanto as outras ficam paradas, faltando respeito inclusive com seus próprios artistas, que não recebem quase nada com este negócio.” (Executivo da Universal Music Brasil)

A Universal Music Brasil trabalha com um caixa reduzido, tendo em vista o seu alto valor de investimento na produção dos artistas. Ultimamente, este caixa evoluiu junto com o crescimento das plataformas de música digitais, embora ainda esteja muito abaixo do ideal. Embora o valor de fluxo de caixa exato da subsidiária brasileira não tenha sido revelado, sabe-se que no início do ano, o grupo japonês SoftBank fez uma oferta de compra de US\$ 8,5 bilhões pela unidade de música da Vivendi.

“Investimos constantemente no nosso negócio. Como qualquer outra gravadora, acabamos trabalhando com um fluxo de caixa baixo. Estamos constantemente reinvestindo os nossos lucros para a produção de novos artistas. É um negócio de risco. Não é o mais ideal, mas a indústria atualmente vive dessa forma, mas vamos trabalhar para mudar isso.” (Executivo da Universal Music Brasil)

Os profissionais da empresa reconhecem que houve uma falha por parte da indústria ao ignorar o desenvolvimento das novas tecnologias e estão buscando criar um plano para se adaptar às mudanças do mercado, o que deverá ainda demorar. O alto controle das gravadoras sobre o mercado da música no final do século XX, de certa forma tornou-os acomodados. Isso resultou no principal fator para a queda da indústria e a perda de lucratividade.

A Universal Music Brasil compreende hoje em dia que embora a pirataria e criação de novas tecnologias tenham causado o declínio das gravadoras, este processo ocorreu apenas porque as gravadoras estavam acomodadas e ignoraram as mudanças no ambiente, acreditando que estariam sempre no controle do setor.

“A internet foi um mal, que acabou se tornando a salvação. Ela possibilita entregar a música com qualidade e agilidade, em qualquer local com conexão. Não há necessidade de estoque ou horários rígidos para o consumo. Os serviços de música existentes são fáceis de usar, e oferecem bons preços. Eu uso o tempo inteiro. Hoje a gente percebe que deveria ter dado mais atenção, como indústria, para o desenvolvimento do MP3. Muita coisa teria sido diferente.”
(Executivo da Universal Music Brasil)

O relacionamento entre a Universal Music Brasil e as outras *majors* presentes no mercado nacional não é amigável. Não existe uma tentativa de alinhar as estratégias para combater inimigos em comum como as empresas de tecnologia e a pirataria. Os agentes estão constantemente prejudicando uns aos outros para garantir artistas no portfólio e espaços para divulgação das suas marcas e conteúdo.

A rivalidade entre as principais gravadoras é bastante acirrada também por causa da sua alta capitalização, que se manifesta através de: competições por maior espaço nas rádios e outros meios de comunicação; da contratação de artistas (consagrados e novos); da quantidade de lançamentos no mercado; do volume de dinheiro investido na promoção e da contratação de pessoal. Porém, não se observa tanto uma guerra nos preços, mesmo que algumas empresas como a própria Universal coloquem seus preços um pouco abaixo dos de seus concorrentes.

Embora a competição seja bastante acirrada, historicamente, existem trabalhos que demonstram que a parceria é possível. O caso recente do canal VEVO é um exemplo disso. A empresa surgiu de uma parceria entre Sony Music Entertainment, Universal Music Group e o YouTube. O conceito da VEVO é distribuir e divulgar o trabalho visual de artistas, de forma oficial.

“A indústria fonográfica está em constante guerra. Uma gravadora acaba sempre sendo rival da outra, ainda mais entre as big empresas. É claro que tenho grandes amigos em todas as gravadoras, mas em termos de negócio é bastante complicado. Não podemos fazer corpo mole, pois sabemos que estaremos sempre sujeitos a perder algum artista ou ser passado por cima. Infelizmente, é assim e do jeito que está, continuará por um tempo. Brigamos por espaço, artistas, lançamentos e outros meios de promoção.”
(Executivo da Universal Music Brasil)

As vendas físicas da Universal Music Brasil para atacadistas e varejistas, são feitas a partir de uma força terceirizada. Esta estratégia mudou a partir do início do século XXI, quando a demanda passou a diminuir e os grandes

contratos com as maiores lojas já estavam estabelecidos. Antes com uma força de vendas própria, a Universal passou a utilizar vendedores de acordo com a demanda.

“De uns 10 anos para cá, nossa força de vendas teve que ser liberada. Foi um dos momentos mais difíceis aqui, mas tivemos que nos adaptar ao mercado. Se precisarmos algum dia de um vendedor, contratamos um terceirizado para visitar uma nova loja, mas mesmo isso não acontece mais. Quem, a não ser alguém querendo atingir um nicho de mercado muito pequeno, vai querer abrir hoje uma loja de discos, música, vinil ou DVD? Para os jovens, não existe mais esta experiência de compra.” (Executivo da Universal Music Brasil)

Um dos principais novos conceitos da Universal Music Brasil é criar uma relação mais íntima com os consumidores de música finais. Seja com apresentações ao vivo, criando conteúdo que gere uma experiência diferenciada, ou aproximando os ouvintes mais com artistas e suas músicas, existe uma necessidade em revitalizar a experiência criada pela música.

Desde o momento da produção de um artista (gravação das músicas e desenvolvimento da imagem), até o momento da compra, o processo precisa ser mais elaborado, agregando maior valor ao formato físico e digital da música. O trabalho com conteúdo digital, a tentativa de criar mais eventos ao vivo e a massificação de produtos dos artistas (ex. roupas) fazem parte desta tentativa. Embora não tenha sido revelado, os profissionais da gravadora informaram que está sendo feito um trabalho de reformulação da marca, junto a uma campanha contra a pirataria, e o desenvolvimento de um novo portal de relacionamento com os consumidores finais.

“Nós queremos aproximar a música novamente do consumidor final. O que a minha geração viveu com a música, é necessário que volte a existir. Sei que não será da mesma forma, isso é impossível, pois a tecnologia e os novos hábitos não vão simplesmente sumir, mas nós estamos trabalhando duro para criar uma experiência maior. Parte disso envolve a luta contra a pirataria.” (Executivo da Universal Music Brasil)

“Eu posso dizer que hoje estamos tentando trazer mais valor à música. Queremos aproximar o público novamente, fazendo mais eventos, criando mais experiências, disponibilizando mais produtos do artista também, e até voltar a criar música mais crua e intensa durante a produção.” (Executivo da Universal Music Brasil)

4.2 Percepção de mercado do profissional da Spotify

Um ano após sua entrada no Brasil, a Spotify, líder de mercado, acredita estar moldando uma nova estrutura da indústria fonográfica. O país ouviu mais de 200 milhões de horas de música no aplicativo, o equivalente a 23 mil anos. Além disso, mais de 11 milhões de *playlists* foram criadas por brasileiros e o tempo de permanência na plataforma brasileira é de 104 minutos por dia, de acordo com o executivo da empresa.

O planejamento da empresa busca fortalecer ainda mais a marca e o serviço no Brasil, especialmente por causa da positiva recepção por parte dos fãs. De acordo com a empresa, o seu serviço, diferente do que vinha sendo oferecido antes pela Apple e pelas gravadoras, agrada muito ao público por ser acessível e fácil de usar. Além disso, acredita-se que o preço baixo para acessar milhares de músicas é uma novidade que poderá vir a revitalizar a indústria fonográfica.

“Em um ano de Brasil, foram mais de 200 milhões de horas de música, 11 milhões de playlists criadas e mais de 100 horas ouvidas por dia.” (Executivo da Spotify Brasil)

“Nós vamos crescer ainda mais. Temos um produto novo, algo que as gravadoras ainda não conseguiam oferecer por conta própria, algo que torna a música novidade de novo. A partir de R\$15 por mês, o consumidor escuta milhares de músicas que ele quiser.” (Executivo da Spotify Brasil)

Uma das novas estratégias idealizadas pelo profissional da empresa é a de exportar mais artistas brasileiros para outros países. Além disso, diferente do que as gravadoras anunciam, a Spotify diz querer servir com suporte para os músicos, ajudando-os a se desenvolver e crescer. De certa forma, a empresa de tecnologia projeta futuramente ser reconhecida como uma empresa de entretenimento, atingindo diversos segmentos além do serviço de streaming como o de produção, agenciamento, fonte de notícias, e outros.

“Gostaria muito de exportar mais música brasileira, não só de artistas emblemáticos como o Roberto (Carlos), mas de iniciantes. Então já estamos estudando quais músicas do Brasil fazem mais sucesso nos outros países. O nosso objetivo é usar o Spotify como um apoio para esses artistas, ajudando-os a se tornarem grandes ícones da música. Como sempre digo nas entrevistas, nosso objetivo é ser o lugar número um de entretenimento, nosso objetivo é fazer ainda mais para a música do que estamos fazendo.” (Executivo da Spotify Brasil)

Embora estejam com uma visão ideal de que o mercado da música irá crescer ainda mais do que foi registrado nos últimos dois anos, após a inclusão das novas legislações e produtos digitais, existe o reconhecimento de que não há uma perspectiva de alcançar a lucratividade da indústria fonográfica no final do século XX. Porém, a ideia é que o mercado de música digital venha a atingir uma porcentagem majoritária do mercado nos próximos 2 a 3 anos. Parte disso se deve especialmente ao aprendizado do público, especialmente o brasileiro, que ainda está se desenvolvendo.

Na visão da empresa, as gravadoras estão mais estabilizadas hoje do que no início da crise, mas precisam atuar com as novas tecnologias para se manterem como grandes *players*. Com novos processos de gravação caseira, e diversos artistas escolhendo criarem seus próprios selos para lançarem materiais de forma independente, acredita-se que as gravadoras terão que apoiar mais o processo atual do que buscar restringi-lo.

Os executivos do Spotify seguem tentando convencer a gravadora a apoiar o modelo atual explicando que, se as contas gratuitas forem mais limitadas, haverá menos conversão para assinaturas pagas e, provavelmente, os usuários irão recorrer a serviços piratas. Uma parceria mais amigável entre as gravadoras, que ainda detém direito dos principais fornecedores da indústria, os artistas, e as novas empresas de tecnologia seria benéfica para todos os agentes envolvidos.

A estratégia de disponibilizar o serviço *Freemium* (gratuito e com propagandas) é essencial para a luta contra pirataria de acordo com a força interna da tecnológica. Mesmo que exista uma concorrência com outros agentes do mercado, a pirataria é reconhecida como a maior rival deles. Considera-se importante fazer com que assinantes passem a aderir ao sistema, ao contrário de utilizar produtos ilegais, como os *downloads* ilegais.

É importante ressaltar que a Spotify demorou um pouco para entrar no país por causa de problemas com licenciamento, pois os acordos são feitos localmente. Desde o início, selos como a Universal Music Brasil vêm pressionando a empresa por maior lucratividade sobre as músicas envolvidas.

Há uma distorção, porém, nesta proposta de parceria. Empresas com a própria Spotify e a Deezer estão buscando firmar parcerias para lançar e promover novos artistas, além de contar com uma equipe editorial. Ou seja, estas marcas estão desenvolvendo a sua estrutura para poder passar a agenciar novos artistas do mercado, o que faz com que haja uma redução de potenciais clientes para as gravadoras da indústria.

“Nós entramos no mercado com algumas dificuldades com o licenciamento e outras questões de trabalho com os outros agentes envolvidos. A indústria está sofrendo, mas ao mesmo tempo quer ficar inalterada, estagnada me parece. Nós queremos ter a melhor relação possíveis com gravadoras, artistas, o que for. O Nosso principal rival aqui é a pirataria. Somos líderes do setor legal, ótimo, mas o ilegal ainda está por aí. O serviço freemium inclusive é muito importante para isso, pois faz com que as pessoas continuem usando música de forma grátis, mas legal. Estes, alguma hora, podem vir a cansar dos anúncios ou entender o conceito e assinar o pacote oficial, pagando. É um processo gradual, não acontece de uma hora para a outra.” (Executivo da Spotify Brasil)

“É preciso lembrar que, sem o artista e o autor, sem essa magia, nada acontece. Estes, mesmo que optando muitas vezes por se tornarem independentes, ainda são atrelados às gravadoras de forma majoritária a partir de contratos antigos. Não vou dizer que não entendo o lado delas de quererem maior receita, mas isso vai contra nossos ideais. A gente precisa achar uma maneira amigável de trabalhar juntos.” (Executivo da Spotify Brasil)

Ao contrário dos Estados Unidos, onde o *streaming* já ultrapassou o download (legal e ilegal), no Brasil isto ainda não ocorreu. Com crescimento gradual, o objetivo da empresa é se tornar o maior veículo de música do Brasil, se aproximando do seu posicionamento global nos próximos 2 anos.

“Não tem mais volta. Nossos estudos dizem que o Brasil já está com 38% de receita na música digital atrelado ao streaming. É o começo da nossa trajetória. Acreditamos que em 12 a 24 meses, com o nosso trabalho e a adequação do público aos novos meios, seremos os principais agentes da indústria. Só não cravo isso porque depois podem vir me criticar porque foi otimista demais, né.” (Executivo da Spotify Brasil)

Três a quatro meses antes de entrar no mercado brasileiro, a Spotify iniciou o seu processo de moldagem do mercado. Este processo incluiu o ensino primário aos consumidores de música, ao início de um novo hábito no mercado, especialmente pelas redes sociais e plataformas digitais. Não só a tentativa de retirar os usuários dos servidores ilegais, mas também a inserção de um novo produto tecnológico para ouvir música. A publicidade e as diversas ações utilizadas foram formas de educar um círculo menor de confiança, para que então o próprio público passasse a disseminar a ideia.

Uma das pesquisas realizadas pela Spotify antes de entrar no mercado brasileiro, revelaram que o país é um dos primeiros da lista quando falamos de interesse por música. Isso confirma como o problema existe mais no comportamento do consumidor e o conhecimento deste sobre o mercado, ao

contrário do seu desejo pelo produto em si. Caso contrário, o consumo de música legal seria altíssimo.

A estratégia de preço da Spotify também é local. Utilizando o real como moeda do serviço a um valor de R\$ 14,99 mensais.

Este conceito de criar um apelo para a marca, um vínculo com consumidor, e não apenas de seu conteúdo, é um fator diferencial na indústria da música. Parte disso é o que falta para as grandes gravadoras juntos aos seus artistas.

“Foi um trabalho muito forte com marketing social e digital. A gente sabia que não tinha como simplesmente entrar lançando o produto. Nosso público e hábitos são diferentes. O preço é um exemplo disso, pois colocamos o em real para não haver problemas com o câmbio. Não somos americanos que já entendem o conceito todo do trabalho, mas sim brasileiros que ainda são novos nesse ramo. Por quatro a três meses, passamos dias e dias nas redes sociais, utilizamos celebridades, músicos de grande identificação e outras estratégias relacionadas. Como o Diretor da empresa, Gustavo Diamant explica, nós cativamos o potencial consumidor. Inserimos a marca no seu cotidiano. O fã é a chave para o crescimento da indústria, disso eu não tenho dúvida. É um trabalho de publicidade e ação, focado em educação.” (Executivo da Spotify Brasil)

Algumas gravadoras, como a Sony BMG, já utilizam a empresa para lançamento de shows e gravações ao vivo. Visando menos uma receita de curto prazo, o trabalho entre elas é de promoção, tanto das marcas quanto dos artistas.

“Fazemos um trabalho muito legal para criação de conteúdo. A gente faz direto, novas playlists, e uma coisa muito legal nova que estamos implementando, são os shows ao vivo aqui na casa, em parceria com outros agentes, e criamos essa lista nova de música ao vivo. O público teve uma reação ótima. O último que teve com Gilberto Gil bombou.” (Executiva da Spotify Brasil)

4.3 Percepção de mercado do economista especialista na indústria fonográfica

Na opinião do especialista, o desenvolvimento tecnológico e acomodação das gravadoras, de forma conjunta, resultaram no declínio visto na indústria fonográfica, sendo as gravadoras culpadas por não terem se adaptado as mudanças que já eram evidentes. A formulação de novas estratégias era necessária para que as grandes gravadoras, como a Universal Music Brasil, se enquadrassem com a reestruturação observada, mas isso não ocorreu. Como

muitas empresas de grande porte, em mercados de grande lucratividade, acreditava-se que o *glamour* não seria perdido.

“Essa pergunta eu sempre tenho a mesma resposta, e é simples. O mercado mudou, sim, causou a pirataria, sim, mas nada disso teria acontecido se as grandes gravadoras tivessem ouvido um simples garoto chamado Sean Parker (criador da Napster). Ele procurou as empresas para falar de sua criação que possibilitava agora o MP3 a ser usado, mas eles não só o ignoraram como também geraram uma raiva que o fez liberar o download ilegal na internet. Todo mercado muda, as empresas precisam se adaptar. Não foi isso que aconteceu e deu no que deu.” (Economista Especialista)

Existem três grandes oportunidades para as gravadoras no momento. Estas são: o crescimento das vendas digitais (individuais e serviços de streaming); o maior envolvimento com a marca dos artistas e a produção do show dos mesmos e a maior acessibilidade da camada popular a segmentos da música. Esta maior acessibilidade se refere a geração de movimentos gospel e sertanejo no país, que hoje controlam grande parte do mercado. O único artista brasileiro incluso na lista de músicos que mais venderam no mundo foi o padre sertanejo Alessandro Campos. No Brasil, para o entrevistado, o vinil, ainda não pode ser considerada uma grande oportunidade, pois ainda é um nicho embrionário e que não se adequa ao perfil nacional.

Porém, estas oportunidades podem gerar algumas opiniões contrárias, pois no fundo a venda digital está substituindo as vendas físicas, artistas estão optando por criar um selo independente e a camada popular não têm uma renda elevada para propriamente consumir o produto oferecido. No caso, percebemos que as oportunidades são na verdade opções de sobrevivência e não um crescimento sustentável.

“Não vejo o vinil no Brasil ainda, pois pouquíssimas pessoas compram. Há países mais desenvolvidos que estão mais envolvidos com este movimento, mas não diria que nunca será um mercado de nicho importante. Acho que para as gravadoras, as oportunidades estão girando em torno do desenvolvimento de novos produtos e serviços com a marca dos artistas, o sertanejo e gospel, e é claro, o crescimento das vendas digitais no Brasil, que finalmente começaram a crescer de verdade.” (Economista Especialista)

Ressaltando principalmente a Sony e Universal Music Brasil, pode-se dizer que uma parceria entre estas duas *majors*, em prol das gravadoras e da indústria fonográfica, pode gerar grandes resultados. Tanto no âmbito de

desenvolvimento tecnológico (ex. novo serviço de streaming) quanto na luta contra a pirataria.

Esta parceria, porém, deve ser feita com bastante cuidado, a partir de contratos bem formados, estabelecimento claro dos objetivos e o respeito entre os parceiros. Por serem empresas de grande porte, a divisão de receita seria um dos assuntos mais difíceis, mas outros riscos como *holdup* ou falta de conhecimento uma da outra podem receber menos atenção.

O relacionamento da Universal Music Brasil junto a Spotify, líder de seu segmento no país, também merece atenção, especialmente quando as outras *majors* já estão demonstrando apoio. Não aderir a este novo serviço no momento, mesmo que ao mesmo tempo ela continue desenvolvendo uma plataforma digital própria, iria gerar uma grande baixa na receita com vendas digitais, de certa forma demonstrando uma repetição de erro ao não se adaptar novamente a reestruturação atual.

“No Brasil e no mundo, todos já conhecem as grandes gravadoras. Dizem que existem ainda 3 a 4 majors, mas para mim hoje em dia, só resta na liderança, a Sony e Universal Music Brasil. Warner, ainda muito conhecida, está caindo cada vez mais, buscando um nicho com músicas mais alternativas, mas continua não dando certo. Especialmente depois que um russo a comprou para brincar.” (Economista Especialista)

“Qualquer indústria tem grandes rivais. Empresas que lutam pelos seus fornecedores e melhores produtos. Nesse caso, são os artistas. Sim, eles precisam buscar os melhores artistas, forçando às vezes atitudes errôneas, mas na situação atual, não pode existir isso. Maior do que a ameaça de outra gravadora, hoje existe a pirataria e as empresas de tecnologia. Isso para não falar os próprios consumidores, que deixaram de acreditar nos selos e no conceito da indústria fonográfica, antes tão venerada”. (Economista Especialista)

“Digamos que Sony e Universal Music precisem lutar juntas para sobreviver. Por que não se juntar? Por que não fazer um sistema de streaming das duas maiores gravadoras do Brasil e do mundo? Cada um continuará com sua marca, o que for, mas terão agora uma força maior contra os outros mercados. Não tem como eles lutarem também contra a Spotify na situação atual”. (Economista Especialista)

Mesmo em uma situação pior do que esperado no final do século passado, o reconhecimento da marca Universal Music e o seu poder na indústria fonográfica ainda é considerado elevado. Com uma infraestrutura valiosa, artistas e produtores reconhecidos e uma marca forte em comparação a outras gravadoras, a Universal Music Brasil continua líder junto com a Sony BMG.

“A Universal tem uma marca global. Tem poder, tem os melhores músicos da atualidade como a Taylor Swift, Sam Smith, Paula Fernandes, além de outros. Só a Taylor Swift acabou de ser eleita a artista que mais vendeu nos últimos anos. Seus produtores, aqui no Brasil e fora também são os melhores. Mas ela não pode achar sempre que é invencível. O papel da gravadora, hoje, já não é essencial, então ela deve sempre continuar criando e se reinventando de acordo com o mercado.” (Economista Especialista)

Desenvolvendo uma análise dos recursos internos da empresa, é possível compreender que mesmo estando comprometida com o formato antigo da indústria, ainda existe uma grande possibilidade de sobrevivência da mesma no mercado nacional. Com o valor da sua marca, o seu portfólio de artistas, produtos e serviços, a ideia de que a empresa pode continuar como a maior gravadora no âmbito nacional, com um crescimento sustentável, é concreta. Porém, é necessário que haja um monitoramento constante das novas tendências (ex. crescimento das vendas digitais e a proximidade do público alvo), e uma melhora no desenvolvimento de novos produtos e serviços, para que a empresa não venha a perder mais espaço e receita.

De um ponto de vista analítico, existe a crença de que as empresas de tecnologia continuarão crescendo mais do que as gravadoras tradicionais, devido à redução ao apego da mídia física.

“No início, mesmo com as mudanças de distribuição, não existiu nenhuma resposta das gravadoras. A indústria caiu, mas ela está voltando a crescer. Eu acredito que as gravadoras irão continuar, pelo seu passado e pelo poder das que ficaram, mas elas devem perder ainda mais seu poder para as empresas de tecnologia.” (Economista Especialista)

“Está nítido que a Universal está tentando aumentar a diversidade nos seus produtos e serviços, voltar a ter um melhor relacionamento com o mercado e público final. Ela deve efetivamente assumir esta posição na economia musical, sendo uma empresa de entretenimento e não apenas uma gravadora.” (Economista Especialista)

“O mercado digital está em crescimento e o físico, embora não tenha acabado, está em declínio e em minha opinião continuará assim. Temos música no Spotify, Youtube, o que for, mas ninguém mais carrega um CD.” (Economista Especialista)

Atualmente existe uma baixa necessidade de capital para penetrar no mercado fonográfico, especialmente após o advento dos selos independentes, em que o artista produz de forma autônoma na sua própria casa com equipamentos de alta tecnologia e o fácil acesso gratuito à distribuidores de

música na internet (ex. Youtube). Por outro lado, o acesso à insumos e canais de distribuição não são fáceis para garantir novos shows e ações promocionais, por causa do alto controle por parte dos agentes já estabelecidos no mercado. Lembrando que já houve diversas tentativas de empresas de fora do setor (como empresas de *fast food* e estações de rádio) que buscaram lançar artistas com seus próprios selos, mas fracassaram.

“Sem dúvidas, hoje é mais fácil ter uma gravadora ou uma empresa no setor. Você com a internet tem acesso a qualquer site para lançar sua música para o mundo e com o Pro Tools você grava na sua casa. Por isso a necessidade de oferecer algo diferente é muito importante para as gravadoras, algo que faça com que os artistas pensem estarem tendo alguma vantagem. Mas também não é um trabalho tão fácil, se não todos fariam. O CEO da Sony outro dia deu uma palestra explicando como empresas de outros setores tentaram lançar artistas com selos deles mesmos, mas não deu certo.” (Economista Especialista)

Em relação à ameaça de produtos substitutos, as gravadoras estão ameaçadas por qualquer produto que proporcione entretenimento alternativo. Os mais comuns encontrados no mercado são o rádio, os videocliques, o DVD, a TV a Cabo, a TV aberta, cinemas, jogos, eventos ao vivo, serviços de streaming e a própria Internet, que engloba de forma geral, os sites de download (legais ou não) e serviços como Youtube. Com o crescimento da internet no país, estes recursos mais tecnológicos como o streaming, não são apenas substitutos preocupantes, mas também, de forma ambígua, oportunidades de lutar contra produtos como a pirataria.

Ainda analisando o ambiente externo, é possível destacar os seguintes fornecedores da indústria: estúdios; empresas de aluguel de equipamentos de som, e luz; artistas gráficos; produtores de clipes; agências de publicidade; serviços comuns rotineiros (ex. limpeza); fábricas de CDs; rádios e mais importante, os artistas. Destes, podemos destacar apenas os artistas e rádios como fornecedores com alto poder de barganha.

Embora os consumidores finais constituam a maior demanda deste negócio com o uso da venda online direta, diversas outras empresas de canais *B2B* também são classificadas como compradoras, como os atacadistas, as varejistas e as empresas de tecnologia (atuantes em serviços de streaming e vendas digitais) como Apple, Amazon e Spotify. Estas não possuem grande poder de barganha, ao contrário dos ouvintes finais de música, que têm: diversas opções para produtos substitutos e um baixo custo de mudança com o selo, mas não com o artista.

Percebe-se que o nome de diferentes empresas aparece em diferentes posições desta análise externa, o que demonstra a versatilidade e alta influência destas.

“Empresas como a Spotify, não podem ser excluídas das vidas das gravadoras. Ela hoje tem potencial de ser não só uma parceira e fornecedora do serviço de streaming, mas também uma concorrente e substituta. Como você disse, eles querem se tornar empresas de entretenimento, e é isso que as gravadoras estão buscando também.”
(Economista Especialista)

“Junto com o streaming e a venda de música individual, física ou digital, temos então produtos como a TV, o DVD, cinema, jogos, a internet, produtos piratas. É um mercado com muitas opções.”
(Economista Especialista)

4.4 Análise VRIO da Universal Music Brasil

Nesta etapa, foram avaliados os principais recursos da Universal Music Brasil. Para ela apresentar uma vantagem competitiva sustentável, é essencial que suas competências sejam: valiosas, raras, difíceis de imitar e que a organização as explore.

Para esta análise, os recursos mais importantes da empresa foram avaliados pelo autor desta resenha, a partir dos conceitos apresentados na referência bibliográfica. Como indica a Figura 3, a seguir, foram selecionados os seguintes recursos: financeiro, marca, infraestrutura, distribuição, portfólio de artistas, produtores musicais, mídia física, mídia digital e serviços prestados.

Recurso	Valioso	Raro	Inimitável	Organização
Financeiro	S	N	N	N
Marca	S	S	S	S
Infraestrutura	S	S	N	S
Distribuição	S	S	N	S
Portfólio de Artistas	S	S	S	S
Produtores Musicais	S	S	S	S
Mídia Digital	S	N	N	S
Mídia Física	S	N	N	N
Serviços	N	N	N	N

Figura 3 – Análise VRIO da Universal Music Brasil

Pelo quadro, se observa que os principais recursos capazes de se constituírem em vantagens competitivas sustentáveis para a empresa são a sua marca e carteira de artistas contratados.

4.5 As 5 Forças de Porter da Indústria Fonográfica Brasileira

De acordo com os dados encontrados nas entrevistas e em fontes secundárias, foi possível desenvolver uma análise das 5 forças de Porter para a indústria fonográfica no século XXI, como indicado na Figura 4.

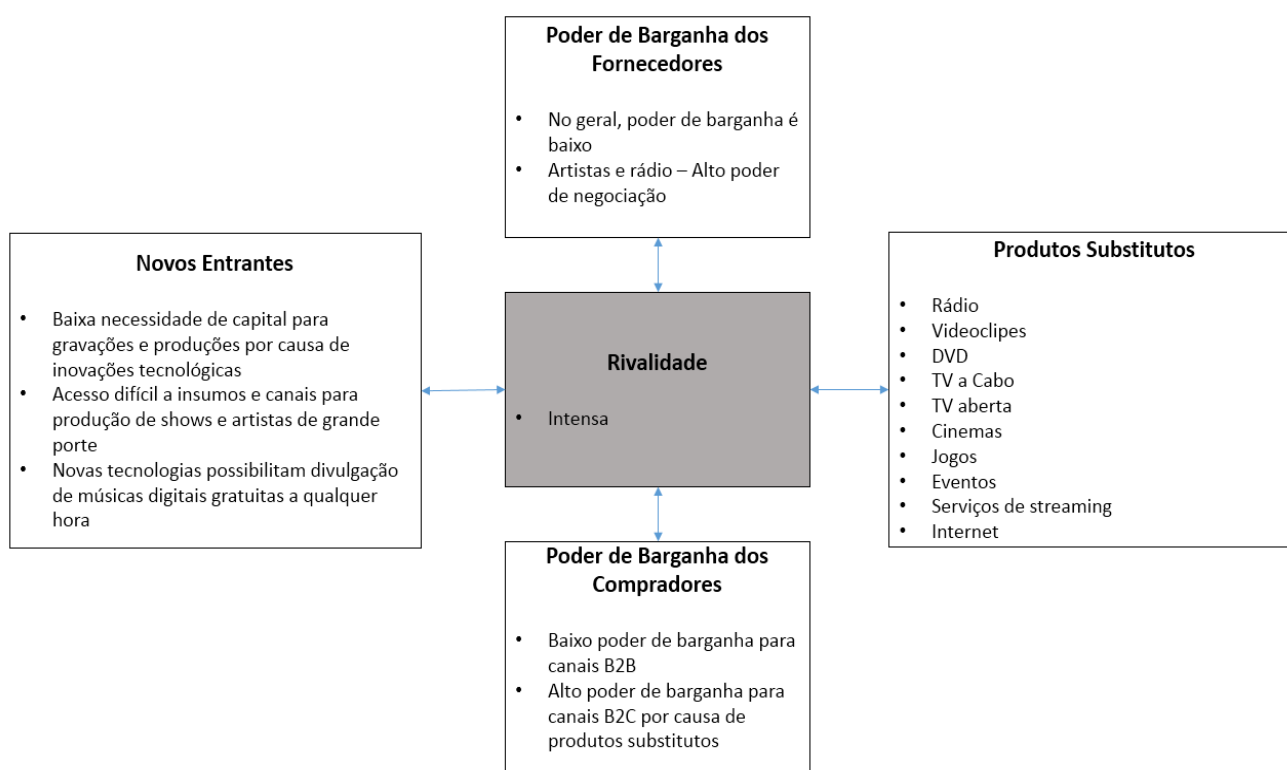


Figura 4 – As 5 Forças de Porter da Indústria Fonográfica no Século XXI

A análise efetuada indica que as forças dominantes na estrutura da indústria, capazes de reduzir seu potencial de desempenho, são a intensa rivalidade e os produtos substitutos, dos quais a inovação tecnológica proporcionada pela Internet com modelos de negócios como o da empresa Spotify são exemplos.

4.6 Análise SWOT da Universal Music Brasil

A partir dos dados coletados referentes ao ambiente e às características internas da empresa, foi possível fazer uma descrição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da Universal Music Brasil, indicadas na Figura 2. A tabela foi desenvolvida por mim a partir das entrevistas e pesquisas secundárias, analisando tanto as questões internas quanto externas da Universal Music Brasil.

FORÇAS: • Marca reconhecida no mercado nacional e mundial • Infraestrutura de alta qualidade • Artistas com os maiores números de vendas na atualidade, tanto internacionais quando brasileiros, como Taylor Swift e Paula Fernandes • Portfólio diversificado de artistas e com alto nível de retenção • Controle da empresa Um Entretenimento para enfoque no mercado gospel • Bom relacionamento com os artistas contratados • Plataforma digital forte junto a Agência 14 • Primeira gravadora desenvolvedora de um serviço de streaming nacional próprio • Alto envolvimento com a APDIF para combater a pirataria • Lançamentos constantes de singles e EPs	FRAQUEZAS: • Altos custos de produção • Relacionamento fraco entre a gravadora e os consumidores de música • Relacionamento ruim com a líder de mercado no setor de streaming, a Spotify • Pouco investimento em produtos físicos no Brasil • Limitado desenvolvimento em agenciamento para eventos ao vivo • Contratação baixa de novos artistas • Acompanhamento reduzido do ambiente externo com pesquisas e profissionais de captação • Limitações de recursos financeiros em caixa
OPORTUNIDADES: • Investimento único no país do grupo Vivendi • Novas parceiras • Mercado digital em crescimento • Uso de smartphones e aplicativos cada vez mais presentes para o consumidor • Mercado gospel e sertanejo em crescimento • Novas leis sendo criadas para uso de direito de imagem dos artistas • Novas leis para redução da pirataria • Inserção da Apple no segmento de streaming • Busca maior do público consumidor por experiências musicais (ex. shows) • Novos nichos de mercado formados a partir da venda física (ex. vinil)	AMEAÇAS: • Alta rivalidade entre as gravadoras • Crescimento das empresas de tecnologia como <i>major players</i> • Pirataria • Crise econômica nacional • Redução dos gastos pessoais da população • Tendência de artistas se tornarem independentes com produções caseiras e final de contratos • Novas tecnologias permitem produções caseiras • Aumento no custo de shows e pouca abertura do mercado a partir de agentes profissionais • Entrada da Apple no serviço de streaming, potencialmente reduz as compras na iTunes Store • Portfólio grande não permite o foco na produção dos artistas individualmente

Figura 2 – Análise SWOT da Universal Music Brasil

5. Possíveis Estratégias para a Universal Music Brasil

Neste capítulo, são propostas estratégias para que a Universal Music Brasil além de viabilizar sua sobrevivência, retorne à sua trajetória de crescimento no mercado musical, tendo em vista o valor dos seus recursos internos em comparação às novas tecnologias e comportamentos do consumidor. As sugestões se basearam no modelo teórico de Porter (1980) para a análise de indústrias, em geral, e do ambiente de indústrias em declínio, em particular, assim como das observações decorrentes das entrevistas efetuadas com os participantes da indústria, relatadas no capítulo anterior.

5.1 Estratégia de Liderança

Na indústria tradicional de música, que se encontra em declínio, a Universal pode alcançar uma posição de liderança tendo em vista seu porte, mas ela necessitará de algumas ações ousadas que incluem a mudança de algumas de suas estratégias de negócios.

Primeiramente, o investimento em ações agressivas na área de marketing, além de demonstrar um forte empenho em permanecer no negócio, inclusive por meio de declarações públicas, trará um olhar diferenciado do mercado em relação à marca. Além disso, ainda com foco na liderança, a aquisição de parcelas do mercado através da compra de concorrentes ou de suas linhas de produtos, deverá não só agregar valor, mas também reduzir as barreiras de saída de seus competidores.

Além disso, a empresa deve prosseguir na luta contra a pirataria de algumas empresas de streaming, junto ao legislativo e judiciário local, além dos artistas, que também perdem com alguns destes novos produtos tecnológicos. Com este posicionamento da Universal no mercado, devem ser elevadas as barreiras de entrada para novos produtos substitutos.

5.2 Diversificação no mercado musical

Como estratégia operacional, o selo deve diversificar e redirecionar os seus esforços. Um dos grandes problemas da indústria fonográfica foi acreditar que seu produto era o álbum físico e não a música. Será necessário que a empresa passe a se adaptar à extinção do mercado físico (ex. CDs, DVDs e vinis) e aos novos comportamentos do consumidor, que hoje enxerga a música como algo menos pessoal, porém, lembrando que deve fazer parte da estratégia a renovação deste espírito artista das pessoas.

Mesmo que possa ser interessante realizar mais investimentos em alguns segmentos de mercado (ex. gospel e sertanejo), que hoje geram grande parte de suas receitas, a estratégia de nicho não deve ser estritamente seguida. Isso porque, embora o momento destes tipos de música seja bom, a volatilidade neste mercado é elevada, o que significa que o gosto do público pode mudar com o surgimento de novos ícones de outros gêneros. A Universal Music Brasil deve continuar sendo reconhecida por sua diversidade musical, se adaptando e direcionando seus gastos, ao contrário de restringir os seus esforços. O mercado de música pede a diversificação, tal que a empresa passe a atuar verticalizada, como uma organização do entretenimento e não apenas uma gravadora de um nicho específico. Isso deve ajudar a empresa a se destacar, ao contrário de concorrer com seus substitutos tecnológicos com a venda de apenas de músicas.

5.3 Racionalização de Custos

Será também necessário que a empresa racionalize seus custos, diminuindo o foco em determinados, produtos e processos mais ultrapassados. Esta estratégia será necessária, pois a estrutura atual da empresa ainda se adequa às necessidades de um mercado que hoje não existe mais (ex. vendas físicas). Em relação a gravadora Universal, destaca-se a diminuição do número de canais empregados e a eliminação de clientes pequenos, que além de gerarem custos elevados, não demonstram grande potencial de receita na indústria.

Assim, ao invés de manter o investimento em áreas que hoje representam menor receita para a empresa (ex. produção e venda de discos rígidos), seria importante a empresa criar uma área mais voltada para: o digital;

o desenvolvimento de novos artistas (A&R); pesquisa e desenvolvimento e a comunicação de forma geral.

5.4 Parcerias

Para continuar combatendo o declínio da indústria, é necessário que a Universal atue como parceira também das novas empresas de tecnologia (ex. *Spotify*) e das outras grandes gravadoras. Em indústrias em declínio, a junção de duas empresas pode ser benéfica para se ganhar eficiência para enfrentar substitutos ou competição de baixos custos. Se posicionando de forma mais integrada, ela deve tomar uma atitude que gere um maior alinhamento de objetivos com suas concorrentes. Em grupo, a luta contra a pirataria, a adaptação às novas tecnologias e o desenvolvimento de um programa de marketing de relacionamento mais efetivo (com os artistas e consumidores finais), deve ser feito como um todo. Estas ações deverão ser tanto de curto, quanto longo prazo.

5.5 O consumidor final de música como público alvo

Os novos produtos e serviços da Universal Music Brasil devem ser desenvolvidos junto ao seu público, a partir disso criando uma proposta de valor diferenciada. Hoje, o grande *target* das gravadoras devem ser o consumidor final da música, ao contrário das varejistas e fornecedoras de mídia. Parte deste público, que inclui os jovens, deve ser o principal foco, pela questão de que estas gerações menos maduras, de forma geral, são as que deixaram de lado o valor da cultura musical, seja com os downloads ilegais ou simplesmente não investirem nos artistas (e selos) que gostam.

5.6 Proposta de valor

Parte deste processo de mudança da Universal Music Brasil será desenvolver uma nova proposta de valor para o público, que ultimamente vem se distanciando do mercado musical, no sentido de que o investimento na música dos mesmos está sendo baixo. Esta nova proposta envolve a atualização do portfólio de produtos e serviços oferecidos pela marca, o desenvolvimento de novas formas de entregar o produto e uma adequada precificação dos mesmos.

5.6.1 Produtos e serviços diferenciados

Ao analisar o movimento das vendas nos últimos 10 anos, é possível perceber que uma mudança em termos de produtos e serviços oferecidos ao público deverá ocorrer. Ou seja, além dos formatos físicos (com maior foco nos EPs) e digitais comuns, novas maneiras de criar um vínculo mais forte entre o selo, os artistas e o consumidor final devem ser criadas. O desenvolvimento do EP poderia ser uma opção bastante atrativa, tornando este o principal produto físico e digital dos seus artistas, ao contrário dos álbuns de longa duração (LPs). Comum às gravadoras no mercado internacional, estes podem ser adquiridos por preços mais baixos, além de garantir uma maior geração de conteúdos novos de artistas.

Esta necessidade de aproximar a música do público pode ser feita a partir de produtos e serviços que geram maior experiência como festivais, shows convencionais, shows de inauguração de álbuns, merchandising oficial, *meet and greets* ou até reality shows patrocinados pela gravadora. A gravadora deve ser tornar mais uma empresa de entretenimento do que uma empresa de produção sonora.

Quando falamos de aproximação ao público consumidor, é necessário que haja uma linha de raciocínio mais humana. O *triple bottom line*, ou tripé de sustentabilidade, é um assunto recorrente nas diversas indústrias, onde as organizações desenvolvem áreas que se apropriem do capital humano e natural, e não só o financeiro. Ao contrário de manter o foco apenas nos valores monetários, é muito importante que a gravadora de um passo à frente em relação a sua concorrência, passando a se envolver mais com causas sociais, especialmente por ser responsável pelo produto musical, que inspira e desenvolve aspectos culturais. Neste caso, projetos sociais com comunidades carentes, que se adequem a identidade da empresa, poderiam ser elaborados (ex. escolas de músicas para um público com menor oportunidade), além da inclusão de um processo de reciclagem dos materiais utilizados na produção de mídia física. Desta forma, não só a marca estará atraindo novos olhares de músicos independentes, que reclamam da falta de dignidade das gravadoras e o foco apenas no lucro, mas também colaborando com os outros *stakeholders* envolvidos e explorando uma maior conscientização sustentável.

Também deve ser destacado, que um maior investimento em um sistema próprio de streaming para a marca poderá ser bastante interessante para a marca. Desta forma, ela poderá se inserir no mercado da música também como

empresa de tecnologia. A Universal deverá desenvolver um produto que seja melhor do que o oferecido pelo mercado pirata, além de desenvolver serviços de música mais tecnológicos e adequados as novas plataformas, em prol das gravadoras nacionais. A criação de um canal direto com os ouvintes de música é essencial para que a marca sobreviva futuramente no mercado.

5.6.2 Entrega dos produtos e serviços

A área de Marketing deve ser mais desenvolvida para melhorar a forma com qual promove sua marca e oferece os produtos para potenciais clientes. Parte disso envolve um avanço com o seu marketing de relacionamento, junto a artistas e consumidores finais; agregar mais valor ao formato físico e digital e investir mais no conceito de sua marca. Ressaltando novamente que o foco da empresa durante a promoção, também deve ser principalmente no plano digital, que permite mobilidade e fácil acesso para o seu público alvo, mais familiarizado com esta tipologia.

O uso da internet possibilita um acesso maior ao público jovem (com canais diretos dos artistas ou institucionais nas redes sociais), desenvolvendo um relacionamento mais pessoal, além de poder segmentar as suas estratégias de acordo com gêneros e fãs diferenciados, ao invés de utilizar uma comunicação maciça, de menor impacto. Neste quesito, um portal da gravadora e um aplicativo, que permitem acesso às informações das bandas, o conceito e história da marca e uma integração com as redes sociais relacionadas, pode ser uma ideia interessante para a empresa. Assim, a marca do selo estará sempre atrelada à marca dos artistas, mantendo em um só espaço, a comunicação entre as três partes envolvidas. O portal também possibilitará novas cotas de patrocínio a partir de vendas de espaços no site.

Neste mesmo ambiente digital, deve haver um espaço para vendas dos álbuns físicos, digitais e produtos de merchandising. Hoje, é bastante comum que bandas gerem grande receita com vestuários e lembranças oficiais, e estes normalmente são encontrados apenas nos shows das bandas. Um site de e-commerce, onde os produtos mais novos estão sempre disponíveis e são facilmente encontrados, pode vir a gerar uma receita mais constante.

Para se destacar no mercado musical, analisando os canais de vendas atuais e as praças utilizadas, poderia ser inaugurada a primeira loja física oficial de uma gravadora no cenário nacional. Considerando a expansão da empresa para o mercado de entretenimento, esta loja própria teria o principal objetivo de

divulgar o conceito da marca e se aproximar do público. Não seria uma tentativa de voltar com álbuns físicos ou produtos relacionados, mas sim ter um canal de venda mais acessível e aparente ao ouvinte da música, que permitisse uma imersão ao mundo musical.

As lojas próprias se tornariam pontos de venda exclusivos dos artistas da gravadora, além de oferecer vestuários e utensílios que tenham as marcas relacionadas, atreladas aos produtos. Além disso, ações com as bandas (ex. *pocket shows*) poderiam ser feitas no local, e experiências que remetam ao mundo da música e sua história (ex. simulador integrado a momentos marcantes como o Woodstock ou gravação de álbuns dos grandes artistas) passariam a receber investimento, para maior valorização da indústria e seu papel na vida dos consumidores. Seguindo um padrão da loja Apple, para não ter problemas com estoque, poderia ser oferecida uma quantidade básica dos produtos na loja conceitual, disponibilizando também cartões de crédito para aquisições no espaço *online* do selo.

5.6.3 Precificação

Acredita-se que a precificação utilizada em produtos físicos da Universal Music Brasil, seja adequada, especialmente por ser o produto mais barato no mercado, tornando a música mais acessível ao público jovem e ouvintes em geral. Porém, por causa da associação ao dólar e produtos com valor cambiado, os preços de álbuns internacionais às vezes se tornam muito caro. Como grupo, a Universal Music deve alinhar mais os seus objetivos, utilizando esta força internacional que tem como *major*, ao contrário de ter trabalhar como corpos distintos com divergências nacionais. Desta forma, os preços dos álbuns seriam melhor adaptados ao cenário brasileiro.

Uma estratégia bastante comum entre artistas independentes, que poderia ser utilizada, é a disponibilização gratuita dos álbuns, como forma de promoção para turnês e outros eventos paralelos de entretenimento dos mesmos. Como já foi dito, hoje, a maior parte da receita vem de shows e eventos ao vivo. O fã pode optar por pagar qualquer valor pelo álbum ou EP individualmente, ou então, escolher adquirir produtos de merchandising, colocados em *bundles*, que incluem também o set de músicas (gratuitamente).

6. Conclusão

O estudo teve como principal objetivo, a análise do mercado brasileiro de música, junto com a indústria fonográfica mundial, para que fosse possível então analisar o posicionamento, as forças e fraquezas da Universal Music Brasil no mesmo e propor alternativas de ação para a sobrevivência e retorno da empresa a uma trajetória de crescimento.

Utilizando o quadro teórico das indústrias em declínio de Porter (1980), dados de mercado de associações da indústria globais e nacionais, junto com informações concedidas por quatro executivos do mercado, foram identificadas diversas características interessantes da gravadora e o porquê ela se encontra, ainda hoje, como uma das maiores do mercado.

Entretanto, também foi possível perceber claramente que ainda existe uma grande ameaça sobre a mesma, especialmente com a pirataria musical e as novas empresas de tecnologia, que capturaram uma grande fatia do mercado nacional. Com o quadro teórico e as observações da pesquisa de campo, foi possível fazer alguns comentários e propor ações para a Universal Music Brasil.

O ambiente externo da Universal demonstra, de forma geral, que existe um baixo potencial de desempenho para as gravadoras dentro no mercado musical.

O século XXI, desde seu início, observou maior crise financeira da indústria em evidência e seus *major players*. Neste momento, as empresas de tecnologia passaram a ganhar mais espaço. Por isso, o momento é de mudança e desenvolvimento necessário.

A revolução tecnológica trouxe novos formatos e serviços que mudaram a estrutura da indústria, especialmente quando fazemos referência aos modelos de distribuição. Estas inovações trouxeram uma grande ameaça as grandes gravadoras, que ainda estão buscando se adaptar e estabilizar.

Novas formas de consumo começaram serem mais utilizadas, causando uma série de mudanças na estrutura da Universal a partir do final dos anos 90. A capacidade de armazenamento em novos produtos de alta portabilidade aumentou, barateando também a música para o consumidor.

As gravadoras, no início, apresentaram uma forte postura de rejeição para as novas mudanças, o que fez com que a crise se tornasse ainda maior para elas. Até hoje, é possível ver esta atitude na Universal Music, que inclusive se posiciona como defensora dos artistas e música, pois acredita que os serviços como Spotify trazem uma receita abaixo do esperado. Porém, os dados atuais demonstram o quanto a parceria entre as empresas de tecnologia e as grandes gravadoras são importantes, especialmente na luta contra a pirataria.

Houve uma série de mudanças em relação ao posicionamento das gravadoras, inclusive a Universal Music Brasil. O formato físico, embora tenha apresentado maior estabilidade nos últimos dois anos, deixou de ser o foco. Apenas um mercado de nicho é atingido com os vinis, embora o Brasil ainda esteja em sua fase embrionária neste segmento. Com isso, áreas de venda passaram a ser excluídas das estruturas, focando mais no desenvolvimento digital, publicidade, e áreas mais voltadas para mídia e entretenimento.

Novos produtos e serviços foram agregados à música do selo. Estes incluem shows, merchandising de produtos, contratos com empresas que desejam ser associadas ao artista (ex. patrocínios) e o gerenciamento de fãs e clubes. A Universal, como outras no mercado, passou a agregar papéis antes exercidos por agentes, empresas de marketing e produtores. Acredita-se que estas novas características poderão não só unir o público final novamente às gravadoras, gerando uma maior experiência, mas também ser uma das maiores fontes de receita para as mesmas futuramente.

O EP e os *singles* entraram na moda. Desta forma, as gravadoras podem lançar mais produtos, com maior constância, além de poder trabalhar mais a imagem do artista de acordo com a demanda do público, que pode ser melhor avaliada desta forma. O custo mais acessível destes também se tornou um grande atrativo para os consumidores, além de ser uma ação positiva contra a pirataria.

As mudanças necessárias ainda são muitas, e irão afetar não só as receitas da Universal Music Brasil, como também a própria estrutura do seu mercado. Por causa de seus anos de sucesso e longa data presente no mercado com grandes players, as mudanças são problemáticas na visão dos executivos, dificultando a adoção de modelos que contradizem com suas antigas visões. É muito importante compreender, que é preciso analisar este novo ambiente competitivo, para que novas estratégias que suportem as vantagens competitivas sejam então desenvolvidas.

Para um posicionamento adequado, a estratégia de liderança por parte da Universal Music Brasil deve ser a principal dentro da indústria fonográfica, em declínio, seguida por uma diversificação de produtos e serviços. A gravadora deve buscar ser a marca líder de mercado, que se enquadre como fornecedora de entretenimento alinhado ao mercado da música. Desta forma, irá existir uma tentativa de ressuscitar o forte vínculo que uma vez já existiu com os consumidores finais. Além disso, a diversificação dos negócios será uma tentativa de diversificar os seus lucros após a enorme queda de receita (de quase 50%) vista no início do século XXI, junto com o processo de redução de custos.

Tornando o produto mais acessível, com preços mais baixos, e garantindo um contato mais próximo com o selo e seus artistas através de canais na internet, a marca poderá gerar maior valor aos seus produtos, e a partir disso, desenvolver mais eventos associados as suas músicas. A compreensão de que o objeto físico já não pode ser mais o foco, ajuda no sentido de que novos serviços com maior interação do público final receberão mais investimentos. Estes podendo ou não ser feitos a partir de parcerias com outras gravadoras ou empresas de tecnologia.

6.1 Recomendações para novos estudos

O estudo trouxe informações relevantes para um melhor entendimento sobre uma indústria em declínio, em decorrência da substituição tecnológica, exemplificado pelo caso das gravadoras.

O estudo enfocou o ponto de vista interno na indústria, de seus executivos, e de seus observadores.

Seria interessante que fosse feita uma pesquisa de mercado a partir do comportamento do potencial cliente final das empresas envolvidas com música. Sugere-se então, como tema de um futuro estudo, a análise do comportamento de compra e consumo da música no Brasil. Este poderá ajudar a ampliar a compreensão da atual dinâmica da indústria e ajudar a estabelecer novas estratégias de Marketing e Vendas, como a precificação dos produtos, que sejam mais adequadas para o momento atual.

7. Bibliografia

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCOS (ABPD). **O mercado brasileiro de música 2012**. ABPD, 2013. Disponível em:
<http://www.abpd.org.br/downloads/ABPD_Publicacao2013_CB_final.pdf>.

Acesso em: 02/09/15

ANDERSON, Chris. **A cauda longa: de mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

BÉHAR, Patrick & COLOMBANI, Laurent & KRISHNAN, Sophie. **Publishing in the Digital Era**. Bain & Company, 2011. Disponível em:
<http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/BB_Publishing_in_the_digital_era.pdf> Acesso em: 25/04/15

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Ed: Elsevier, 2005.

CHILDS-YOUNG, Laura. **Recording Industry in Numbers**. IFPI, 2015

FANGER, Lewis; O'REILLY, Cecilia G. **Universal Music Group in 2003**. Stanford Graduate School of Business, 2013

HIATT, Brian, SERPICK, Evan. **The Record Industry's Decline**, Rolling Stone, 2007

HIRSCH, Paul M. **Cultural Industries Revisited**. Em: Organizational Science, 2000

INTERNATIONAL FEDERATION OF PHONOGRAPHIC INDUSTRY (IFPI). IFPI Digital Music Report 2014. IFPI, 2014. Disponível em:
<http://www.abpd.org.br/downloads/Digital_Music_Report_2014.pdf> Acesso em: 02/09/15

- KISCHINHEVSKY, M. **Manguebit e novas estratégias de difusão diante da reestruturação da indústria fonográfica**. Em: 1o CONGRESSO DE ESTUDANTES DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO DO RIO DE JANEIRO, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.uff.br/ciberlegenda/qt2_marcelok.pdf>. Acesso em 16/04/2015.
- KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. Prentice-Hall, Ed: 1, 2000
- LEVITT, Theodore. **Exploit the Product Life Cycle**, MA: Harvard, 1965
- LETO, Jared. **Artifact**. Ed: Bartholomew Cubbins, 2013
- MIDANI, André. **Do vinil ao download**, Ed: Nova Fronteira, 2008
- MILNER, Greg. **Perfecting Sound Forever: An Aural History of Recorded Music**. Faber & Faber, 2010
- NAKANO, Davi; LEÃO, João. **Música: A Evolução da Cadeia Produtiva**. Em: BENDASSOLLI, Pedro; KIRSCHBAUM, Charles; PINA E CUNHA, Miguel; WOOD, Thomaz. **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2009
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael. **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- VOGEL, Harold L. **Entertainment Industry Economics – A Guide For Financial Analysis**. Nova York: Cambridge University Press, 2004
- VROOM, Govert; BOQUET, Isaac S. **Spotify: Face The Music**. IESE Business School – University of Navarra, 2014
- WERNERFELT, B. A. **Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal, Chichester, 1984

WHITE, Alasdair. **From comfort zone to performance management**. White & MacLean Publishing, 2008

YÚDICE, George. **Apontamentos sobre alguns dos novos negócios da música**. Em: HERSCHIMANN, Micael. Nas bordas e fora do mainstream musical: novas tendências da música independente do início do século XXI. São Paulo: Estação das Letras, 2011

APÊNDICE 1

Roteiro Inicial de Entrevista com Profissionais Universal Music Brasil

1. Em sua opinião, quais são as principais causas da crise da indústria fonográfica?
2. Como você enxerga as novas empresas de tecnologia e seu poder sobre a indústria fonográfica atual?
3. Além destes desafios, há oportunidades na indústria?
4. Olhando para a empresa de dentro para fora, quais as principais fraquezas e forças da Universal Music Brasil?
5. Como você enxerga o relacionamento da Universal Music Brasil com os seus artistas?
6. Como você enxerga, hoje, o posicionamento da Universal Music Brasil no mercado brasileiro?
7. Atualmente, quais estratégias novas ou diferentes estão sendo buscadas pela Universal Music Brasil para mudar este cenário ou lutar contra a pirataria?
8. Como a Universal Music Brasil está agindo em relação a estas empresas de tecnologia que estão crescendo, como a Spotify e Apple?
9. Quais serviços vocês andam buscando como fontes de receita além da venda de música?
10. Quais os segmentos da música que estão recebendo mais ou menos investimento atualmente?
11. Como é o relacionamento entre as diferentes gravadoras do Brasil e como é o trabalho em conjunto para lutar contra esta crise?
12. Como você enxerga o futuro da indústria fonográfica?

APÊNDICE 2

Roteiro Inicial de Entrevista com Executivo da Spotify Brasil

1. Em sua opinião, quais são as principais causas da crise da indústria fonográfica, especialmente das grandes gravadoras?
2. Quais são as principais estratégias gerais que as gravadoras deveriam estabelecer para saída da crise?
3. Como você enxerga, hoje, o posicionamento da Spotify Brasil no mercado brasileiro de música e tecnologia?
4. Acredita que as empresas de tecnologia tenham se tornando os novos big players da indústria fonográfica?
5. Como é o relacionamento das grandes gravadoras com a Spotify Brasil?
6. Qual a sua opinião em relação a pirataria de música?
7. Acredita que o mercado hoje, com suas ameaças e oportunidades, apresenta condições para uma melhora na indústria, para vocês e as gravadoras?
8. Quais as maiores dificuldades da Spotify Brasil com seus *stakeholders*?
9. Caso fosse um alto executivo de uma das gravadoras nacionais, como você faria diferente?
10. Hoje, no mundo, as vendas digitais, que inclui streaming, chegaram a 50% da receita total com música. Como vê o futuro deste mercado?

APÊNDICE 3

Roteiro Inicial de Entrevista com Economista e Analista da Indústria

1. Em sua opinião, quais são as principais causas da crise da indústria fonográfica, especialmente das grandes gravadoras?
2. Quais são as principais estratégias gerais que as gravadoras deveriam estabelecer para saída da crise?
3. Como você vê o futuro dos principais players do mercado fonográfico, incluindo as gravadoras, empresas de tecnologia, etc?
4. Acredita que o mercado hoje, com suas ameaças e oportunidades, apresenta condições para uma melhora na indústria?
5. Você enxerga alguma iniciativa diferenciada ou inovadora por parte das gravadoras para reverter este cenário?
6. Qual o posicionamento dos artistas no cenário atual?
7. Qual o posicionamento do público final de música no cenário atual?
8. Caso fosse um alto executivo de uma das gravadoras nacionais, como você faria diferente?
9. Acredita que as gravadoras e seus profissionais, tenham de certa forma parado no tempo?
10. Como você enxerga o futuro da indústria fonográfica?