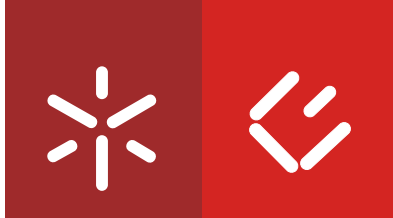


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Filipe Corrêa de Nápoles Pinto Leite

**Distribuição Digital e Modelos de Negócio na
Indústria da Música**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Filipe Corrêa de Nápoles Pinto Leite

Distribuição Digital e Modelos de Negócio na Indústria da Música

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

Declaração

Nome: Filipe Corrêa de Nápoles Pinto Leite

Endereço eletrónico: filipepl@msn.com

Telefone: 918 463 121

Número do Cartão de Cidadão: 12553546

Título da dissertação: Distribuição Digital e Modelos de Negócio na Indústria da Música

Orientador: Professor Doutor Vasco Eiriz

Ano da conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Marketing e Estratégia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___ / ___ / _____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, ao Professor Vasco Eiriz pelo apoio que me deu e pelo interesse demonstrado desde que lhe apresentei a ideia do que pretendia estudar. Também por se ter mostrado sempre muito disponível para ajudar em todas as dúvidas que foram surgindo ao longo de todas as fases da elaboração da dissertação.

Agradeço aos colegas de Mestrado com quem foi possível trocar ideias e dúvidas, e que foram uma ajuda importante para a concretização deste trabalho.

Agradeço a todos os entrevistados pela simpatia e disponibilidade demonstrada, mesmo quando o tempo disponível na sua agenda não sobrava: Adolfo Luxúria Canibal, Alex D'Alva Teixeira, DarkSunn, Davide Pinheiro, José Moura, Lucas Carneiro, Miguel Cadete, nitronious, Presto, Quim Albergaria, Rui Miguel Abreu, Rui Rodrigues e Tiago Cavaco. Além do contributo decisivo que deram para que fosse possível cumprir os objetivos a que esta dissertação se propunha, foi também um enorme prazer ter as conversas tão interessantes e enriquecedoras que as entrevistas suscitaram.

Agradeço ao meu pai por me ter proporcionado os estudos ao longo de vários anos que me permitiram, hoje, poder enveredar na realização de um Mestrado. Agradeço também ao meu irmão.

E um agradecimento muito especial à Ana.

Resumo

Título: Distribuição Digital e Modelos de Negócio na Indústria da Música

Esta dissertação é dedicada ao tema da distribuição digital de música e o impacto que esta teve na indústria musical, sendo o seu problema de pesquisa compreender o que mudou na indústria musical a partir do momento em que a música passou a ser distribuída digitalmente. Para delimitar o problema e guiar a investigação foram propostos quatro objetivos que visam compreender o efeito que a digitalização da música teve: i) na rede de relações da rede de valor da indústria musical; ii) nos modelos de negócio dos artistas e das editoras, iii) nas relações entre artistas e consumidores; e iv) na indústria da música ao vivo. Para atingir esses objetivos optou-se por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa sendo que os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas doze entrevistas a treze pessoas ligadas à indústria musical. As entrevistadas foram gravadas em formato áudio e posteriormente transcritas, tendo sido depois os dados tratados através da técnica da análise de conteúdo. Foi possível concluir que a distribuição digital alterou de forma profunda a estrutura da indústria musical, tendo existido uma evidente perda de poder das editoras face ao poder dos outros atores que compõem a indústria. Também se concluiu que, tanto as editoras como os artistas diversificaram as suas funções em resposta ao decréscimo da venda de música em formato físico, o que foi possível não só devido à digitalização da música e dos respetivos canais de distribuição, mas também dos meios de produção de forma geral. As mudanças estudadas mostraram também que a relação entre o artista e consumidor se estreitou. No que diz respeito à música ao vivo, foi possível verificar que o mercado cresceu devido a vários fatores: a digitalização do mercado da música que facilitou o acesso dos músicos aos consumidores e dos consumidores à música; o surgimento de uma “cultura dos festivais” nos consumidores mais jovens; e o grande interesse de marcas patrocinadoras em associarem-se a este mercado da música.

Palavras-chave: distribuição digital; comunicação digital; indústria musical; modelo de negócio; rede de valor.

Abstract

Title: Digital Distribution and Business Models in the Music Industry

This dissertation is about the music digital distribution and the impact that it had on the music industry. The aim of this work is to understand the changes in the music industry since it started to be distributed digitally. To delineate the problem and guide the investigation, four objectives were proposed. They aim to understand the effect of music digitalization in several areas of the music industry, namely: i) in the relationship network of the value network of music industry; ii) in the business models of the artists and labels; iii) in the relationship between artists and consumers; iv) as well to understand how the new music distribution models affected the live music industry. To accomplish these objectives a qualitative research was performed, with data being collected by semi-structured interviews. Twelve interviews to people connected to the music industry were made. These interviews were recorded in audio format and then transcribed. Then, the collected data was analyzed by the content analysis method. It was possible to conclude that the digital distribution changed significantly the structure of the music industry, resulting in a loss of power of the labels face to other music industry elements. It was also concluded that both labels and artists had diversified their roles in response to the sales decline of music in physical supports. This was a consequence of the digitalization of music itself and its distribution channels, but also due of the digitalization of music production. The studied changes also show the straightened of the relationships between the artist and the final consumer. Concerning the present growing of the live music market, it was possible to conclude that it was caused by several factors, namely: the digitization of the music market made music more accessible to consumers, and also created a broader platform for artists to reach their target consumers; the emergence of a "festival culture" in the younger consumers; and the increasing interest of brands with activities not related to the music market.

Keywords: digital distribution; digital promotion; music industry; business model; value network.

Índice

Declaração	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice de figuras	xi
Índice de tabelas	xii
1. Introdução.....	1
1.1. Apresentação e relevância do tema.....	1
1.2. Objetivos e metodologia de investigação	3
1.3. Estrutura da dissertação	5
2. Modelos de negócio.....	7
2.1. Introdução	7
2.2. Conceito de modelo de negócio.....	7
2.3. Tecnologia e a sua relação com os modelos de negócio.....	10
2.4. Distribuição digital	11
2.5. Barreiras à inovação dentro das empresas	15
2.6. Redes de valor.....	16
2.7. Síntese e conclusão	19
3. A indústria musical.....	21
3.1. Introdução	21
3.2. Estrutura tradicional da indústria musical.....	21
3.3. Digitalização da indústria musical.....	23
3.4. Baixo nível de adaptabilidade por parte da indústria musical	30
3.5. MP3 <i>versus</i> streaming	32
3.6. Síntese e conclusão	36
4. Contextualização do estudo.....	39
4.1. Introdução	39
4.2. Enquadramento histórico da indústria fonográfica.....	39
4.3. Estado atual da indústria musical no mundo	40
4.4. Estado atual da indústria musical em Portugal	46
4.5. Síntese e conclusão	50
5. Metodologia de investigação.....	53
5.1. Introdução	53
5.2. Objetivos da investigação e questões de pesquisa	53

5.3.	Metodologia adotada.....	55
5.4.	Recolha e análise dos dados.....	56
5.5.	Apresentação dos dados recolhidos	66
5.6.	Síntese e conclusão	67
6.	Modelos de negócio da indústria musical.....	69
6.1.	Introdução	69
6.2.	Evolução da rede de relações dentro da indústria musical	69
6.3.	Alterações nos modelos de negócio dos artistas e editoras	82
6.4.	Síntese e conclusão	90
7.	Relação entre os músicos e os consumidores	91
7.1.	Introdução	91
7.2.	Relação entre artistas e consumidores	91
7.3.	Transformações no mercado da música ao vivo	100
7.4.	Síntese e conclusão	108
8.	Conclusão	111
8.1.	Introdução	111
8.2.	Principais conclusões	111
8.3.	Principais contributos da dissertação	113
8.4.	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	115
8.5.	Considerações finais	117
	Bibliografia.....	119

Índice de figuras

Fig. 1 – Variáveis do problema de pesquisa.....	3
Fig. 2 – Atividades e indústrias relacionadas com a música	4
Fig. 3 – Estrutura da dissertação.....	5
Fig. 4 – Fontes de criação de valor para os negócios <i>online</i>	13
Fig. 5 – Rede de criação de valor	18
Fig. 6 - Estrutura do mercado da indústria tradicional de música	22
Fig. 7 – Evolução da forma da música	23
Fig. 8 - Estrutura do mercado da indústria digital de música	28
Fig. 9 – Variações das receitas em 2015 face a 2014.....	41
Fig. 10 – Serviços de subscrição <i>versus</i> serviços baseados em publicidade	45
Fig. 11 – Objetivos e proposições	62
Fig. 12 – Serviços e contratos disponibilizados pelas editoras discográficas	86
Fig. 13 – Percurso da mensagem antes das plataformas <i>online</i> de comunicação.....	92
Fig. 14 - Percurso da mensagem depois das plataformas <i>online</i> de comunicação	92

Índice de tabelas

Tabela 1 – Efeitos da música como produto digital nos agentes da indústria	27
Tabela 2 – Principais diferenças entre lojas de MP3 e serviços de <i>streaming</i>	34
Tabela 3 – Vendas e faturação de música em formato físico em Portugal.....	49
Tabela 4 – Faturação do mercado físico e digital em Portugal	49
Tabela 5 – Dados relativos à música ao vivo em Portugal de 1979 a 2014	50
Tabela 6 – Guião das entrevistas	61
Tabela 7 – Detalhes das entrevistas realizadas	66
Tabela 8 – Funções dos entrevistados	67
Tabela 9 – Atores que ganharam maior poder na indústria musical	79

1. Introdução

1.1. Apresentação e relevância do tema

A presente dissertação aborda o tema do impacto que a distribuição digital de música teve na indústria musical. A escolha do tema deve-se à pertinência que existe em estudá-lo neste momento em consequência das mudanças a vários níveis de que a indústria foi, e ainda está a ser, alvo. O processo de mudança iniciou-se com o aparecimento do *compact disc* (CD) em 1983 que transformou a forma como a música existia e era vendida – a música passou a ser um produto digital. Mas foi só com o passar dos anos, e com o impacto de outros fatores que serão analisados nesta dissertação, que a indústria musical começou, de facto, a mudar radicalmente o seu modo de operar. A indústria musical viveu muitos anos de grande indefinição face ao futuro, no entanto, com a massificação da utilização de serviços de *streaming* por parte dos consumidores, esta parece ter agora uma nova direção por onde sabe que deve caminhar. O *streaming* afigura-se como o verdadeiro substituto do CD, no sentido em que se está a tornar no novo formato de reprodução de música adotado por uma grande maioria da população consumidora de música. Recentemente, e no espaço de poucos meses, surgiram no mercado dois novos grandes serviços de *streaming* de música – TIDAL em março de 2015 (Phillips & Gordon, 2015) e o Apple Music em outubro do mesmo ano (Apple, 2015b) – o que reforça a ideia de que será este o formato *standard* de distribuição e audição de música nos próximos anos. Não menos notável foi 2015 ter sido o primeiro ano em que se verificou um aumento significativo nos ganhos da indústria – houve um crescimento de 3,2% face a 2014 –, após vinte anos de perdas ou crescimentos insignificantes. 2015 foi também o ano em que pela primeira vez as receitas provenientes da distribuição de música em formato digital ultrapassaram as receitas provenientes da distribuição de música em formato físico (International Federation of the Phonographic Industry, 2016b).

A indústria musical vive assim um momento muito entusiasmante e de mudanças de paradigma, onde tem procurado novas formas de explorar o mercado, muitas vezes apoiadas nas novas tecnologias. Também o termo “indústria musical” torna-se cada vez mais abrangente, uma vez que o interesse nesta indústria por empresas

não relacionadas com a música parece estar a acentuar-se – um exemplo claro disto é quando se verifica que as receitas geradas por acordos de *product placement* em letras de músicas e vídeos musicais superou os trinta e cinco milhões de dólares em 2014, enquanto dez anos antes este valor não chegava sequer aos dez milhões de dólares (Brennan, 2015). Mas há outros conceitos que deixam de ser tão claros como eram há alguns anos atrás. O termo “músico” começa também a tornar-se difuso – os músicos deixaram de vender exclusivamente a sua música e passaram a vender-se a eles próprios como marcas (Rossignol, 2015). A imagem dos músicos passa a ter a mesma ou mais importância que a música que produzem, passando potencialmente os acordos com grandes marcas a ser uma fonte de receita com um grande peso relativamente ao total das receitas que conseguem gerar – a intenção da Apple em fazer um acordo de 19 milhões de dólares com o *rapper* Drake é um exemplo claro disto (Atkinson, 2015).

Também o conceito tradicional de álbum e as suas estratégias de lançamento têm sido frequentemente postos em causa – “The Life of Pablo”, o álbum que Kanye West editou em fevereiro de 2016 é um exemplo claro disso: já após o álbum ter sido disponibilizado ao público em exclusivo através do TIDAL, o músico modificou-o por mais que uma vez (Minsker, 2016). Para o *rapper*, o “[The] Life of Pablo é uma expressão criativa que vive, respira e se modifica” (West, 2016). Isto só foi possível devido à forma como o artista distribuiu o álbum (sem edição física) e pode ser visto como um teste aos limites da tecnologia e ao próprio conceito de álbum. No que diz respeito às novas estratégias de distribuição, este álbum também se apresenta como um bom exemplo, uma vez que, conforme referido, foi inicialmente distribuído em exclusivo no TIDAL, e só posteriormente surgiu noutros serviços como o Spotify ou Apple Music (Pearce, 2016) – uma estratégia baseada nas “janelas de lançamento” usada frequentemente pela indústria cinematográfica.

Posto isto, torna-se importante perceber qual o estado atual da indústria musical. Como está estruturada e como estão construídos os modelos de negócio dos atores que compõem esta indústria são dois pontos que importa compreender, e que são estudados ao longo desta dissertação. Só conhecendo o passado e compreendendo o presente, é que nos torna capazes de olhar para o futuro e construir uma estratégia que venha a ter resultados sólidos. Assim, este é um momento de grande relevância para se fazer um ponto da situação relativo ao estado da mesma.

1.2. Objetivos e metodologia de investigação

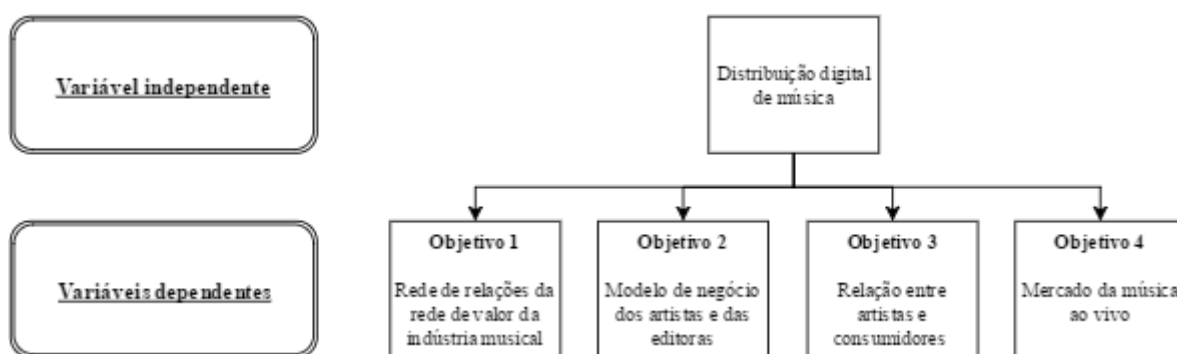
O objetivo geral definido para esta dissertação é a resposta ao seguinte problema de pesquisa: o que mudou na indústria musical a partir do momento em que a música passou a ser distribuída digitalmente?

De forma a delimitar e orientar o estudo foram elaborados quatro objetivos específicos, que se enunciam de seguida, mas que são explicados em maior detalhe no capítulo dedicado à metodologia da investigação.

- i. Compreender o efeito da digitalização da música na rede de relações da rede de valor da indústria musical;
- ii. Perceber o efeito que a distribuição digital de música teve no modelo de negócio dos artistas e das editoras;
- iii. Entender como é que a distribuição digital de música afetou, em particular, as relações entre os artistas e os consumidores;
- iv. Perceber em que medida os novos modelos de distribuição de música afetaram a indústria da música ao vivo.

Assim, com base no objetivo geral e nos quatro objetivos específicos que forma expostos atrás, podem-se definir uma variável independente e quatro variáveis dependentes sobre as quais este estudo se suporta.

Fig. 1 – Variáveis do problema de pesquisa



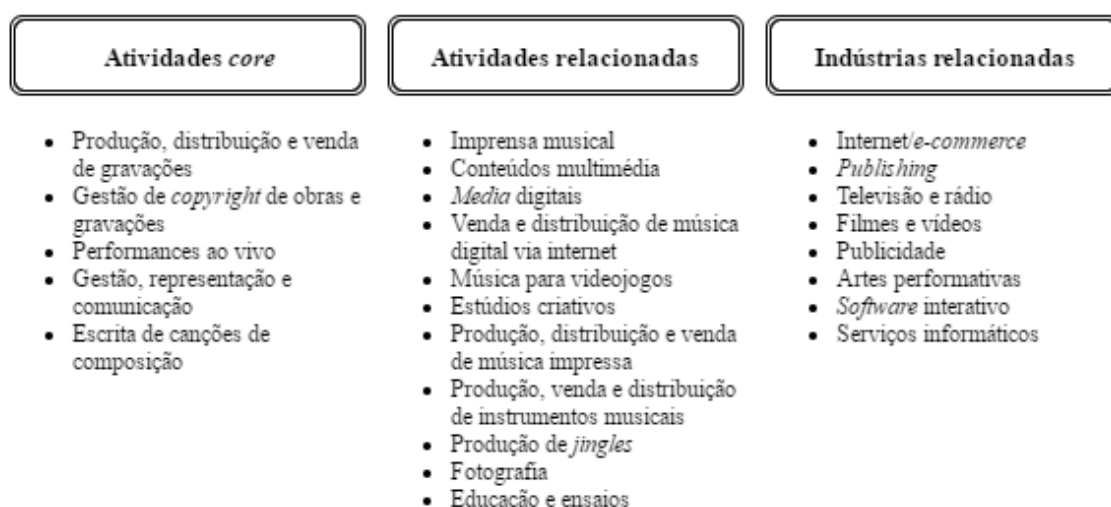
Fonte: Elaboração própria

A variável independente, que é genérica a todos os objetivos propostos, é a distribuição digital de música. Embora a distribuição de música no suporte CD possa eventualmente ser considerada uma forma de distribuição digital, uma vez que este

suporte armazena a música em formato digital, no contexto desta dissertação, por distribuição digital entende-se a distribuição de música sem recurso a suportes físicos. Posto isto, é esta variável independente que vai, ou não, influenciar as quatro variáveis dependentes identificadas: a rede de relações da rede de valor da indústria musical, o modelo de negócio dos artistas e das editoras, a relação entre artistas e consumidores e o mercado da música ao vivo.

Embora a indústria musical seja apontada muitas vezes ao longo deste estudo, é importante referir que não se pretende assumir as perspetivas de todos os atores que pertencem a esta indústria. Desde logo porque as pessoas que foram entrevistadas no contexto desta dissertação não representam todos os atores que atuam dentro da indústria musical. Por outro lado, porque a própria indústria musical é composta por uma grande diversidade de atores que podem eles mesmos ser considerados indústrias por si só. Por fim, porque essa ambição cobria o trabalho de uma complexidade não compatível com os recursos disponíveis para um estudo de natureza académico.

Fig. 2 – Atividades e indústrias relacionadas com a música



Fonte: Department for Culture Media and Sport (2001)

Assim, e embora com o primeiro objetivo específico desta dissertação se pretenda obter uma visão mais abrangente da indústria musical, estudou-se sobretudo o impacto da digitalização da música em particular no negócio dos artistas e das editoras – foi aliás, sobretudo a visão destes atores que se obteve através da recolha de dados, uma

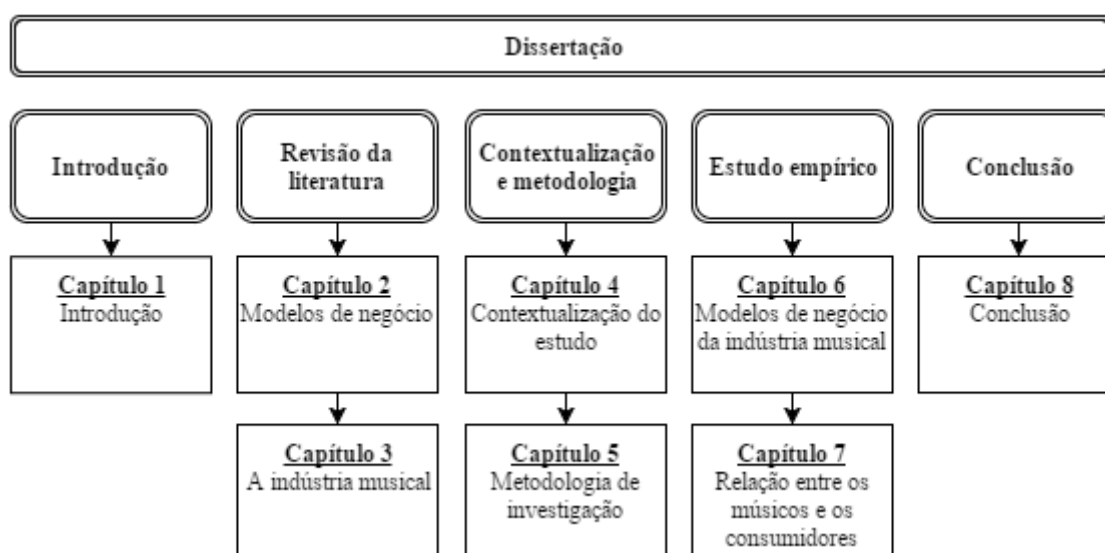
vez que apenas um entre treze entrevistados é que não é artista nem desempenha ou desempenhou qualquer função numa editora. Ou seja, e tendo em conta o que está exposto na figura anterior, a dissertação foca-se sobretudo na perspectiva de parte das atividades que se incluem dentro das atividades *core* da indústria da música.

Para se atingir os objetivos propostos anteriormente optou-se por abordar o problema através de uma metodologia de natureza qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas. Uma vez que para se atingir os objetivos específicos desta dissertação, pretendia-se que os dados fossem recolhidos através da visão de pessoas com diferentes papéis dentro da indústria musical, então considera-se este tipo de entrevista o ideal, uma vez que a falta de rigidez na estrutura destas entrevistas, permite ao investigador adaptá-las de forma a recolher os melhores dados consoante a pessoa que está a ser entrevistada (Barriball & While, 1994).

1.3. Estrutura da dissertação

Esta dissertação divide-se em oito capítulos, sendo cada um constituído por um número variável de secções.

Fig. 3 – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria

O primeiro capítulo da dissertação diz respeito à introdução da dissertação. É neste capítulo que é apresentado o tema que vai ser abordado ao longo do estudo, e onde se enumeram os objetivos da dissertação e qual a metodologia de investigação utilizada para cumprir esses objetivos.

O segundo e terceiro capítulos são dedicados à revisão da literatura, onde se apresentam os conceitos centrais desta dissertação. Este capítulo permite assegurar que se parte para as fases seguintes da dissertação com um conhecimento base mais sólido relativamente aos assuntos estudados. Assim, no segundo capítulo abordam-se o conceito de modelo de negócio, sendo que o termo modelo de negócio no título do capítulo é usado em sentido lato, algo que é possível, devido à diversidade de conceitos que se podem incluir dentro desse mesmo termo. No terceiro capítulo estuda-se a indústria musical de forma geral – quem são os atores que a compõem, como estava tradicionalmente estruturada e como tem evoluído.

O quarto e quinto capítulos são dedicados à contextualização e à metodologia, respetivamente. No quarto capítulo é exposto o estado atual da indústria musical a nível internacional e nacional, o que permite conhecer a realidade em que é desenvolvido este estudo. No quinto capítulo é apresentada e justificada em maior detalhe a metodologia de investigação adotada na dissertação, que foi enunciada de forma simplificada na secção 1.3 deste capítulo introdutório, e os dados recolhidos são apresentados.

Os capítulos seis e sete são dedicados ao estudo empírico. No sexto capítulo abordam-se as transformações que foram encontradas nos modelos de negócio dos artistas e das editoras com base na análise às entrevistas realizadas. Tal como no segundo capítulo da dissertação, aqui o termo modelo de negócio é usado em sentido lato. No sétimo capítulo aborda-se a evolução da relação entre os artistas e os consumidores, tanto ao nível da comunicação como ao nível dos espetáculos ao vivo.

O oitavo capítulo é onde se conclui esta dissertação. É neste capítulo que são enumeradas as principais conclusões da investigação realizada, e onde são também referidas as limitações do estudo e se dão sugestões para investigações futuras relativas ao tema abordado ao longo da dissertação.

2. Modelos de negócio

2.1. Introdução

Este é o primeiro de dois capítulos dedicados à revisão da literatura, e é relativo à temática dos modelos de negócio. Neste capítulo pretende-se compreender o conceito de modelo de negócio, e entender como a tecnologia os pode afetar. É importante ainda referir que o termo modelos de negócio é usado em sentido lato no título deste capítulo. Na secção 2.2 do presente capítulo começa-se por explicar o que são os modelos de negócio, uma questão complexa dada a existência relativamente recente do conceito e à não existência de uma definição universalmente aceite. Conforme se poderá verificar na secção 2.2, existe uma estreita relação entre os modelos de negócio e a tecnologia, razão pela qual na secção seguinte, na 2.3, se optou por aprofundar este tema. Na secção 2.4 aborda-se o tema da distribuição digital e dos negócios *online*, algo que é consequência do desenvolvimento da tecnologia nos últimos anos e que teve um enorme impacto na indústria musical que está a ser estudada nesta dissertação. Na secção 2.5 aborda-se a questão das barreiras à inovação por parte das empresas com modelos de negócio estabelecidos e bem-sucedidos, algo que em muitos casos atrasou o desenvolvimento da tecnologia, e muito em particular na indústria musical, afetou o desempenho das grandes empresas que dominavam o mercado antes da digitalização da indústria. Na secção 2.6, última secção antes da síntese e conclusão do presente capítulo é abordado o tema das redes de valor, termo que assume atualmente uma maior importância, dado o mundo digitalizado em que vivemos. Por fim, na secção 2.7 é feito um pequeno resumo do que foi abordado ao longo do segundo capítulo da dissertação.

2.2. Conceito de modelo de negócio

Embora os modelos de negócio existam, mesmo que não de forma consciente, desde que começaram a existir trocas comerciais, só há pouco mais de uma década se lhes começou a dar uma maior importância e o tema começou a ser tratado a nível teórico em larga escala (Teece, 2010; Zott, Amit, & Massa, 2011). Segundo Teece (2010), isto deveu-se a alguns fatores, como o aparecimento da economia do conhecimento, o crescimento da internet e do comércio *online*, o *outsourcing* de atividades que

anteriormente eram realizadas dentro da empresa, e a própria reestruturação da indústria dos serviços a um nível mais geral.

Apesar do referido aumento de popularidade do tema a um nível mais acadêmico, ainda não existe uma definição aceita como sendo a mais acertada para o modelo de negócio – aliás, nem sequer existe consenso sobre o que é um modelo de negócio num sentido mais lato, ou seja, se é uma descrição, uma representação, um modelo conceptual ou ainda outro tipo de objeto. Isto compreende-se, desde logo, porque os modelos de negócio têm sido usados, na prática, para responder a diferentes questões, consoante o contexto e a área de gestão em questão (Zott et al., 2011).

É no entanto importante tentar juntar algumas peças para se perceber do que se trata quando se fala em modelos de negócio. Pode-se começar com uma definição bastante concisa de Stewart & Qin Zhao (2000), que nos diz que “um modelo de negócio é uma declaração de como uma empresa vai ganhar dinheiro e manter o lucro ao longo do tempo” (“*a business model is a statement of how a firm will make money and sustain its profit stream over time*”). Teece (2010) propõe uma definição que vai ao encontro desta, mas torna-se mais específica, quando diz que um modelo de negócio demonstra como uma empresa cria um determinado valor e posteriormente o entrega ao cliente, quais os custos e ganhos envolvidos nesse processo de criação e entrega e como consegue transformar os pagamentos recebidos em ganhos para si mesma.

Vários autores explicam os modelos de negócio através de questões que estes devem responder ou pontos em que se devem focar. Magretta (2002) apresenta quatro questões que, segundo a autora, devem ser respondidas num bom modelo de negócio: i) quem é o consumidor; ii) o que é que o consumidor valoriza; iii) como ganhar dinheiro com o negócio; e iv) qual é a lógica económica subjacente que explica como pode ser entregue valor aos clientes a um custo adequado. Já Teece (2010) propõe outras cinco questões, chamando-as de elementos que devem ser possíveis identificar num modelo de negócio: i) quais as tecnologias e características do produto ou serviços que é oferecido pela empresa; ii) qual o benefício para o cliente em usufruir do referido produto ou serviço; iii) quais os segmentos de mercado atingidos; iv) quais os fluxos de receita e qual a sua disponibilidade; v) quais os mecanismos que capturam valor. Chesbrough & Rosenbloom (2002) preferem olhar para o modelo de negócio como sendo algo que cumpre determinadas funções, sendo, segundo os autores, as seguintes:

- Descrever a proposição de valor;
- Identificar o segmento de mercado e determinar como será gerada a receita;
- Definir a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta da empresa e complementar os ativos necessários para manter a posição na cadeia de valor;
- Pormenorizar o mecanismo de receita pelo qual a empresa vai ser paga pelo que oferece;
- Estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro;
- Descrever a posição da empresa dentro da cadeia de valor;
- Formular a estratégia com a qual a empresa vai ganhar e manter vantagem competitiva sobre os rivais.

Conforme referido e constatado anteriormente, não existe consenso sobre uma definição definitiva para modelo de negócio, assim Shafer, Smith, & Linder (2005) analisaram 12 definições de modelo de negócio de diferentes autores que consideraram relevantes, com o objetivo de encontrar pontos em comum entre todas elas. Concluíram que um modelo de negócio tem quatro componentes básicas:

- i. As escolhas estratégicas: identificar quem são os consumidores, qual a proposição de valor do negócio, quais as competências da empresa, definição de questões ligadas ao preço e à marca, qual a estratégia, quem são os concorrentes, o que é oferecido e como se diferencia e ainda qual a missão da empresa;
- ii. A criação de valor: onde se incluem os recursos e atividades;
- iii. A rede de valor: quem são os fornecedores e os clientes, como se move a informação e produtos ou serviços dentro da rede;
- iv. E a obtenção de valor: aqui incluem-se os custos, os lucros e outros aspetos financeiros.

Posto isto, Shafer et al. (2005) criaram uma definição baseada nos pontos em comum das 12 definições de modelo de negócio que estudaram. Assim, definiram modelo de negócio como “a representação da lógica subjacente à empresa e as escolhas estratégicas para a criação e captura de valor através da rede de valor” (*“as a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network”*). Daqui se pode retirar que um modelo de

negócio se distingue da estratégia, embora analise, teste e valide as opções estratégicas da empresa.

No contexto do que está a ser estudado nesta dissertação, torna-se relevante referir ainda que o modelo de negócio, mais do que estar ligado à inovação, é ele em si mesmo um objeto alvo de inovação, tal como é, por exemplo, o produto ou serviço vendido. Após o surgimento de uma nova tecnologia, é através da alteração do modelo de negócio em curso que a empresa consegue transformar essa tecnologia em valor para si mesma (Zott et al., 2011). Esta questão da tecnologia e da sua relação com os modelos de negócio será abordada em maior profundidade na secção seguinte.

2.3. Tecnologia e a sua relação com os modelos de negócio

As novas tecnologias têm uma grande importância para as empresas nos dias que correm. Estas podem alterar estruturas económicas e organizacionais ou mesmo modelos de negócio de empresas, podem contribuir para a criação de novos mercados, alterar redes estratégicas de cooperação entre empresas e também alterar padrões de consumo (Dolata, 2011). Mas apesar desta justificada importância atribuída à tecnologia nas últimas décadas, é necessário referir que esta não tem qualquer valor por si só: só o tem a partir do momento em que integra, de forma bem-sucedida, o modelo de negócio de uma empresa (Chesbrough, 2010) – sem um modelo de negócio bem desenvolvido, a empresa não vai conseguir explorar o seu potencial (Teece, 2010). Prova disto, é quando uma empresa que desenvolve determinada tecnologia tem resultados menos satisfatórios que outra empresa que posteriormente usou essa mesma tecnologia no seu negócio – isto porque a primeira não soube construir um modelo de negócio que, de facto, tirasse partido dessa tecnologia. Ou seja, só o simples facto de se poder usar uma mesma tecnologia de diferentes formas, também os resultados do seu uso podem ser diferentes (Chesbrough, 2010). No limite, o próprio desenvolvimento de uma tecnologia (ou rapidez com que esta se desenvolve) está dependente da indústria que a está a explorar – a tecnologia não avança se as potencialidades de uma determinada tecnologia não estiverem a ser exploradas e valorizadas da forma mais acertada pela indústria que a explora.

A um nível mais geral, o desenvolvimento de uma tecnologia depende de dois elementos essenciais e sequenciais (Adner & Levinthal, 2002):

- i. A tecnologia desenvolve-se quando se consegue adaptar às necessidades da entidade/nicho que a está a explorar;
- ii. Após ter sido bem-sucedida nesse processo de adaptação, o desenvolvimento dessa tecnologia vai estar dependente dos recursos que a entidade/nicho têm disponíveis para a explorar. Tipicamente uma tecnologia é explorada durante um determinado período de tempo por um nicho, e só posteriormente consegue chegar a outros nichos maiores e então eventualmente tornar-se uma tecnologia *mainstream* – sem este caminho percorrido, onde foram exploradas as suas potencialidades, dificilmente uma tecnologia se consegue impor a outra tecnologia estabelecida.

Esta relação entre a tecnologia e os modelos de negócio acontece desde logo porque a introdução de um nova tecnologia no mercado tende a quebrar a lógica dominante da indústria, o que cria oportunidades para o aparecimento de novos produtos e processos, e conseqüentemente surgem novos modelos de negócio. Ou seja, conforme referido no final da secção anterior, as inovações nos modelos de negócio tendem a ser consequência da inovação tecnológica (Sabatier, Craig-Kennard, & Mangematin, 2012). Outro fator que também impulsiona esta relação é o efeito mais profundo, que por vezes, a tecnologia tem na indústria, quando esta consegue alterar a posição do valor dentro da cadeia de valor de uma indústria. Esta situação pode-se dar quando a referida tecnologia é aproveitada por um determinado grupo de empresas de uma indústria, e as restantes empresas não percebem o seu valor – aí pode-se dar uma movimentação da posição do valor dentro da indústria, e o modelo de negócio do segundo grupo torna-se obsoleto, sendo portanto obrigatório haver algum tipo de mudança no mesmo (Srinivasan, 2008). A perda de relevância dentro da indústria e a deslocação dessa mesma relevância para outras empresas dentro da mesma indústria é algo que visivelmente aconteceu na indústria musical após o aparecimento da internet, conforme será visto no próximo capítulo.

2.4. Distribuição digital

Atualmente, qualquer negócio pode competir em dois mundos distintos: num mundo físico, onde os recursos podem ser vistos e tocados; e num mundo virtual, feito de informação (Rayport & Sviokla, 1995). Os negócios que se realizam através da internet

– mundo virtual – são chamados de negócios *online*, ou seja, são os negócios que se fazem eletronicamente através de transações realizadas via internet (Zott et al., 2011).

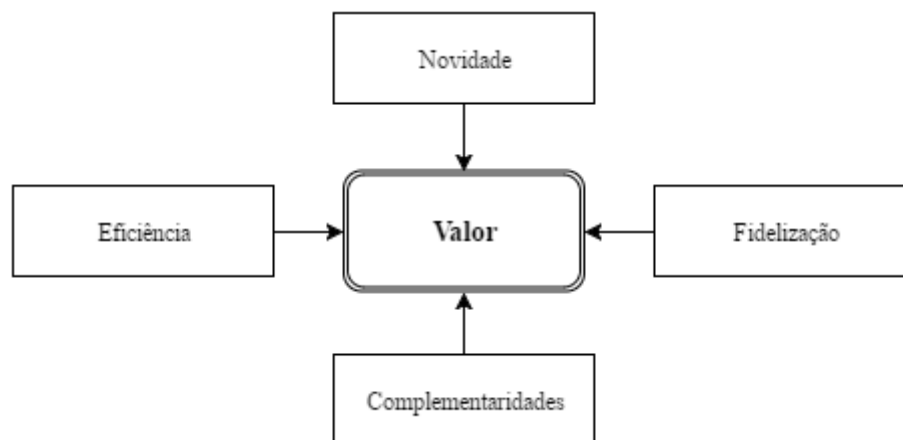
Aliando as características dos negócios *online* com os reduzidos custos de processamento da informação, este tipo de negócios possibilita grandes mudanças na forma como as empresas trabalham e na forma como as trocas comerciais se dão – o comércio *online* abre assim novas oportunidades para a criação de riqueza. Estas oportunidades podem resultar de novas combinações entre informação, produtos físicos e serviços, bem como da reconfiguração e integração de recursos, competências, funções e relações entre fornecedores, parceiros e clientes (Amit & Zott, 2001). A forma como se cria valor no mundo físico e no mundo virtual é diferente (Rayport & Sviokla, 1995), e o mecanismo de obter valor através do fornecimento de informação é um dos elementos fundamentais no desenho de um modelo de negócio de uma empresa que aposta no mundo virtual (Teece, 2010). Dificilmente a forma de criar valor não seria diferente entre os negócios realizados no mundo físico e no mundo *online*, uma vez que, desde logo, a forma como o consumidor se informa, compra e recebe o produto é diferente entre ambos (Rayport & Sviokla, 1994).

Antes de se perceber quais as fontes de criação de valor nos negócios *online*, convém referir que estes não são, em si, um produto, pelo que não se pode falar diretamente da sua proposição de valor. Contudo, faz sentido, falar-se em proposição de valor para um consumidor relativamente à compra de um determinado produto via internet, sendo que este valor engloba os benefícios e os custos tanto do produto como do processo de pesquisa, encomenda e forma de receber o próprio produto (Keeney, 1999).

Amit & Zott (2001) identificaram quatro principais fontes de criação de valor nos negócios *online*: a eficiência, as complementaridades, a fidelização e a novidade. Para uma maior eficiência nos negócios *online* face ao comércio de bens físicos, contribui desde logo a existência de custos de transação mais eficientes devido à diminuição do custo por transação que se verifica, por norma, nos produtos transacionados via internet. O comércio *online* permite reduzir custos antes, durante e após a transação comercial se dar (Lucking-Reiley & Spulber, 2001). Também devido à facilidade e rapidez com que se transmite informação via internet, o conhecimento que o comprador detém, tende a ser mais próximo do conhecimento que o vendedor tem, pois

o comprador consegue aceder a informação mais atualizada e completa sobre o produto que deseja comprar. A referida facilidade de transmissão de informação também permite ao consumidor tomar decisões de compra mais rápidas e informadas. A agregação das compras (devido à enorme oferta que uma loja *online* pode ter), a melhor gestão logística e maior rapidez nas transações são tudo fatores que permitem que as economias de escala se atinjam mais facilmente face ao comércio tradicional, o que beneficia tanto o vendedor como o consumidor final. A segunda grande fonte de criação de valor para o comércio *online* são as complementaridades que existem entre produtos e serviços, entre ativos *online* e ativos *offline*, entre tecnologias e entre atividades. Entende-se que a complementaridade acontece sempre que um determinado conjunto de bens em conjunto têm maior valor do que a soma dos valores que cada um oferece individualmente. Torna-se assim normal, nos negócios *online*, verificar que os produtos ou serviços oferecidos são complementados com outros produtos ou serviços, o que traz mais volume de negócio para o vendedor e é mais práticos para o comprador. A complementaridade entre os ativos *online* e os ativos *offline* também é relevante, pois o consumidor valoriza por um lado poder pesquisar e comprar via internet, mas por outro lado ter, por exemplo, um serviço pós-venda num local físico. A terceira fonte de criação de valor para os negócios *online* é a fidelização – esta previne que os consumidores ou parceiros estratégicos de determinada empresa migrem para alguma empresa concorrente.

Fig. 4 – Fontes de criação de valor para os negócios *online*



Fonte: Amit & Zott (2001)

A fidelização representa um aumento de valor para uma organização no sentido em que torna os consumidores mais estimulados para fazer comprar repetidas e os parceiros estratégicos tendem a querer manter e melhorar a sua relação com a organização em questão. A quarta e última fonte de criação de valor para os negócios *online* é a novidade, que pode passar pela criação de novas estruturas de transações. Estas, por sua vez, criam valor, por exemplo, ligando consumidores ou organizações que anteriormente não tinham essa possibilidade (ex.: devido a questões geográficas) ou criando novos mercados por inteiro (ex.: companhias aéreas *low-cost*).

Mas segundo Rayport & Sviokla (1994) as diferenças entre os negócios no mundo físico e no mundo virtual vão muito além da criação de valor. Segundo os autores praticamente tudo pode ser diferente: o conteúdo, o contexto e a infraestrutura do negócio. Relativamente ao conteúdo, os autores entendem que a informação passa a ser o elemento transacionado, em vez de um produto em si; relativamente ao contexto os autores dizem que a transação passar a ser realizada, por exemplo, através de um computador, em vez de ser numa loja física; por fim em relação à infraestrutura os autores referem-se que nos negócios *online* passa a ser necessária existência de uma estrutura de comunicação que não é necessária nos negócios realizados no mundo físico, onde existiam outro tipo de infraestruturas físicas.

Também a relação entre o conteúdo, o contexto e a infraestrutura se altera no mundo virtual. No mundo físico, estes três elementos tendiam a estar agregados – um consumidor dificilmente acedia a conteúdo sem pagar pelo que estava envolvido no conteúdo e na infraestrutura. Rayport & Sviokla (1994) dão o exemplo dos jornais, onde o conteúdo, o contexto e a infraestrutura são agregados numa única proposição de valor, uma vez que o leitor não pode aceder às notícias sem pagar pelo contexto e pela infraestrutura do jornal. No mundo virtual as relações não são tão lineares, uma vez que a tecnologia permite separar os três elementos e criar novos tipos de relações entre estes. Pegando de novo num exemplo dos mesmos autores, desta feita para portal de notícias *online* norte-americano AOL (America Online): ao contrário do que sucede com os jornais tradicionais, a AOL desagregou os três elementos. O conteúdo é gerado por várias empresas noticiosas que lhes fornecem os textos; o contexto pertence de facto à AOL, sendo esta que toma as decisões sobre o que e como mostrar as notícias aos seus clientes; por fim a infraestrutura, é composta por conjunto de meios que não são detidos

pela AOL, que vão desde as redes de comunicação aos próprios computadores pessoais dos clientes. Ou seja, a grande mudança está na proposição de valor: a AOL foca-se exclusivamente no contexto (o seu portal), pois é aí que reside o seu valor.

Torna-se assim fundamental para uma empresa, por um lado reconhecer as potencialidades do mundo virtual para o seu negócio, e por outro lado saber escolher a melhor forma de gerar receita dentro deste novo paradigma, caso contrário serão perdidas oportunidades (Rayport & Sviokla, 1994). Contudo reconhecer as potencialidades de uma nova tecnologia nem sempre é fácil e nem acontece dentro do intervalo de tempo apropriado, sendo a indústria musical um exemplo dessa situação. Isto deve-se às barreiras à inovação que existem dentro das empresas que serão analisadas na próxima secção.

2.5. Barreiras à inovação dentro das empresas

Segundo Mitchell & Coles (2004), e partindo da ideia de que um modelo de negócio é uma combinação de “quem”, “o quê”, “quando”, “onde”, “porquê”, “como” e “quanto”, então a substituição de um modelo de negócio acontece quando pelo menos quatro destes elementos são melhorados com o intuito de criar melhorias sustentadas nos ganhos, *cash flow* e receitas da empresa. Já a inovação do modelo de negócio acontece quando as referidas melhorias ao modelo de negócio oferecem ao consumidor final um produto ou serviço que não era oferecido antes.

Numa empresa com um modelo de negócio estabelecido, é comum existirem barreiras à inovação ou à experimentação nesse mesmo modelo de negócio, o que torna muitas vezes a resposta da empresa às inovações do ambiente externo bastante lenta, apesar de em muitos casos a necessidade de resposta ser evidente. Isto leva muitas empresas a situações financeiras desfavoráveis ou mesmo irreversíveis, apesar da vantagem competitiva que tinham conquistado anteriormente. Uma das razões que leva a essa situação é o medo que uma alteração no modelo de negócio venha a pôr em causa os atuais ativos da empresa (Chesbrough, 2010).

Outra questão importante no que diz respeito à existência de barreiras à inovação é relativa à lógica dominante existente numa indústria. Esta lógica dominante é a visão que os gestores pertencentes a uma determinada indústria têm do mundo e do seu negócio, indo esta sempre influenciar a sua tomada de decisões. Esta lógica tende a

ser assimilada pelos vários intervenientes da cadeia de valor da indústria e é uma forma de defesa dos próprios gestores, visto que a troca dessa lógica por alguma diferenciação pode trazer custos para a empresa, caso a empresa não tome as decisões mais adequadas num ambiente que, desde logo, não lhe é tão familiar (Prahalad & Richard, 1986). Esta tendência para os gestores de uma indústria terem visões semelhantes do mundo deve-se a estes, por norma, ao longo do tempo, se depararem com problemas similares, e por existir sempre troca de informação entre as empresas da mesma indústria. O problema surge quando a indústria é confrontada com uma mudança significativa dos paradigmas - os gestores encontram-se demasiado dependentes da lógica dominante e têm dificuldade em ver para além desse contexto, acontecendo a chamada inércia cognitiva (Hodgkinson, 1997).

Conforme referido anteriormente noutras secções, existe, por norma, uma relação entre a tecnologia e a alteração dos modelos de negócio. Embora a tecnologia esteja na base de várias inovações ao nível do modelo de negócio ao longo dos anos, esta está bem na base de alguma resistência à mudança por parte de algumas empresas. Desde logo, porque conforme refere Srinivasan (2008), durante muitos anos as empresas tendiam a ser resistentes à implementação de tecnologias que não tivessem sido desenvolvidas dentro da própria empresa. Chesbrough (2010) aponta que, mesmo em situações onde uma empresa desenvolve ou aceita a nova tecnologia, acaba muitas vezes por atribuir mais recursos à tecnologia estabelecida, pois, por regra, essa terá maiores margens que uma tecnologia emergente - assim, a nova tecnologia pode falhar porque o investimento foi mal distribuído pela empresa.

2.6. Redes de valor

Segundo Allee (2008), rede de valor é qualquer conjunto de papéis e interações nos quais as pessoas se envolvem com o intuito de atingir um objetivo económico ou social comum. Para tal, existe, entre esses atores, uma troca de ativos tangíveis e intangíveis. Existem ainda redes de valor internas e externas: as redes de valor internas incluem as relações entre os indivíduos e os grupos de trabalho que constituem uma determinada organização; as redes de valor externas incluem as relações entre organizações e os seus fornecedores, investidores, parceiros de negócio e consumidores. Quando se fala em

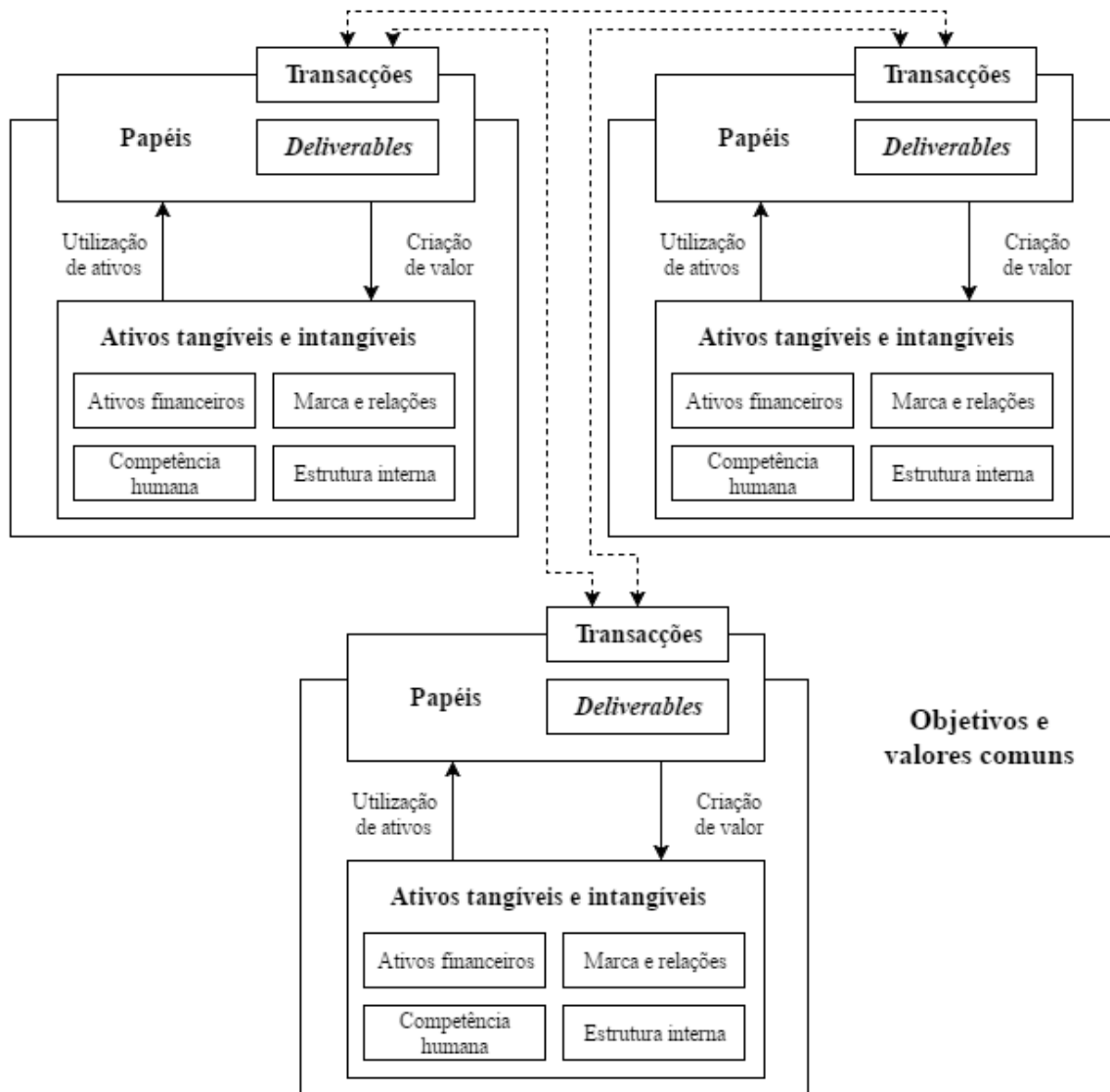
rede de valor no contexto desta dissertação, fala-se das redes de valor externas. É a rede de valor da indústria musical que será estudada ao longo da dissertação.

Tradicionalmente refere-se a cadeia de valor como a responsável pela criação de valor numa organização. No entanto esta é uma ideia enraizada na era industrial (Allee, 2000). Segundo Kothandaraman & Wilson (2001), Porter (1985) quando se refere à cadeia de valor olha para perspectiva individual da organização, não explorando a relação entre as organizações. Mas atualmente as organizações começam a pensar os negócios de forma diferente, procurando uma maior coerência entre a própria organização e toda a cadeia de fornecimento ou, por exemplo, entre todo o *cluster* industrial onde esta se encontra inserida. Passam a olhar para a organização não como um ator isolado, mas sim como um elemento integrante de uma rede, que têm que funcionar de forma agregada para gerar mais valor. Compreende-se portanto, que a rede de valor seja um termo que tem vindo a ganhar uma maior preponderância nos últimos anos (Allee, 2008).

Qualquer coisa que seja vendida por uma empresa é o resultado do trabalho que essa empresa fez sobre ativos tangíveis e intangíveis. Os mais difíceis de transformar em algo com valor são os intangíveis, pois a empresa tem que ser capaz de converter conhecimento humano, estruturas internas, formas de trabalhar, reputação e relações comerciais em algo vendível. Assim, uma organização é constituída por um conjunto de pessoas que desempenham diferentes papéis em diferentes atividades, sendo que cada um desses papéis controla um conjunto de ativos, que devem então ser trabalhados e transformados em algo com valor, que possa ser negociado pela organização. Conforme refere a mesma autora, essa negociação só se dá após o valor gerado ter sido aceite por outro ator da rede onde a organização se insere. Ou seja, uma organização, para ser bem-sucedida na entrega de valor está sempre dependente de outros atores da rede de valor que integra, daí a importância para as organizações em conhecerem essas redes e em saberem como retirar o maior proveito destas. Para isso é necessário conhecer os objetivos e valores comuns a todos os atores que fazem parte da sua rede de valor (Allee, 2008).

Posto isto, uma rede de valor é constituída por papéis, transações e *deliverables*. Consideram-se *deliverables* o que se move de um ator para o outro, seja físico ou não-físico.

Fig. 5 – Rede de criação de valor



Fonte: Allee (2008)

Num mundo cada mais digital, o conceito de rede de valor torna-se ainda mais relevante e necessário. Segundo Kotler & Armstrong (2008) o conceito de marketing passa sobretudo pela empresa conseguir criar valor de forma a satisfazer as necessidades dos seus clientes. Contudo, para Kothandaraman & Wilson (2001), a simples satisfação dos clientes já não é suficiente para uma organização ganhar a lealdade desses clientes – esta tem que conseguir criar melhor valor que os concorrentes. Para tal, a empresa tem que garantir que tudo que o se relaciona com o que está a oferecer ao cliente é uma

forma de acrescentar mais valor para este – e isso inclui, por exemplo, a tecnologia de suporte ao produto ou serviço oferecido. Com os negócios a crescerem de complexidade, nomeadamente quando estão dependentes das tecnologias da informação, dá-se então um fenómeno de desintegração, ou seja, as organizações estão dependentes dos serviços de outras organizações para que lhes seja possível gerar valor. O mesmo autor dá o exemplo da fábrica de automóveis Ford River Rouge Complex no estado do Michigan nos Estados Unidos da América que anteriormente tinha a capacidade montar e construir um automóvel na sua totalidade, mas que hoje, devido à complexidade das tecnologias necessárias para tal, foi obrigada a abdicar de algumas operações em favor de outras organizações especializadas. Assim, a Ford passou a ter uma dependência maior de organizações externas para gerar valor, sendo certo que essas organizações também só geram valor cooperando com a Ford. O interesse em conhecer e desenvolver a rede de valor torna-se assim essencial para estas empresas. Segundo Peppard & Rylander (2006), na rede de valor o valor é gerado pela combinação dos atores da rede.

Assim, ainda segundo Peppard & Rylander (2006), trabalhando segundo o prisma da rede de valor, as organizações deixam de se focar na própria empresa ou mesmo indústria, mas no próprio sistema de criação de valor que inclui os fornecedores, parceiros ou consumidores, e que trabalham em conjunto criando valor. Conforme refere Sherer (2005), o foco das organizações deixam de ser as cadeias lineares e passam a ser redes.

2.7. Síntese e conclusão

No segundo capítulo da dissertação começou por se abordar os modelos de negócio, tendo-se verificado que é um conceito, que apesar de muito relevante, ainda é relativamente recente e ainda não existe um consenso sobre como defini-lo dentro da comunidade científica. Chega-se ao ponto de nem se saber ao certo o que é, conceptualmente, um modelo de negócio – mas resumidamente concluiu-se que um modelo de negócio deve demonstrar como uma determinada empresa consegue gerar lucro através da criação e posteriormente venda de um produto ou serviço a um cliente final.

De seguida foi abordado o tema da tecnologia, tendo-se concluído que existe uma forte relação entre esta e os modelos de negócio e sua evolução. Ficou também claro que uma tecnologia por muito inovadora que seja, só tem relevância para uma empresa se tiver um modelo de negócio por trás que consiga extrair o seu potencial e assim conseguir criar valor para os seus clientes. Os negócios *online* foram uma consequência do desenvolvimento da tecnologia, e como qualquer outra inovação, as empresas precisam de saber lidar com todas as suas características diferenciadoras se quiserem obter o melhor que este novo tipo de negócios oferece, adaptando-se à nova realidade onde o mundo *online* e o mundo *offline* coexistem.

Através da revisão da literatura feita neste capítulo foi também possível verificar que a inovação, por mais prometedora que seja, nem sempre é bem aceite e implementada nas empresas, principalmente quando já existe nessas empresas um modelo de negócio bem desenvolvido e com resultados comprovados.

Por último, foi abordado o conceito de rede de valor. Concluiu-se que com o desenvolvimento das tecnologias da informação, este é um conceito que tem vindo a ganhar um maior relevo, dada a dependência que cada organização tem de outras organizações para conseguir criar valor para o cliente. Assim, os atores integrantes das redes são cada vez menos atores isolados, e são obrigados a criar estratégias comuns caso queiram satisfazer as necessidades dos seus clientes.

3. A indústria musical

3.1. Introdução

Neste terceiro capítulo da dissertação, e segundo e último capítulo dedicado à revisão da literatura, aborda-se o tema da indústria musical e da sua evolução ao longo dos anos. Na secção 3.2 aborda-se a estrutura tradicional da indústria musical, onde por tradicional se entende a estrutura existente quando a música era ainda comercializada, maioritariamente, como um produto físico, algo material. Na secção 3.3 explica-se o que levou a música a desmaterializar-se, a digitalizar-se e quais as consequências diretas para a indústria da música. A digitalização da música trouxe inúmeros desafios para as grandes empresas que até então dominavam o mercado da música, assim, na secção 3.4 abordam-se as razões que levaram a que a indústria se adaptasse de forma tão lenta à nova realidade, o que demonstrou um baixo nível de adaptabilidade por parte dessas empresas. Na secção 3.5 aborda-se o início do despertar da indústria para o novo paradigma da música desmaterializada, sendo que é analisada a evolução do mercado das lojas de venda de ficheiros MP3 e posteriormente o que mudou, quando a indústria sofreu uma nova mudança de paradigmas, quando o *streaming* surgiu, e colocou o pouco duradouro mercado da MP3 em fase de declínio. Na secção 3.6, última do capítulo, faz-se um pequeno resumo do que foi abordado ao longo das secções.

3.2. Estrutura tradicional da indústria musical

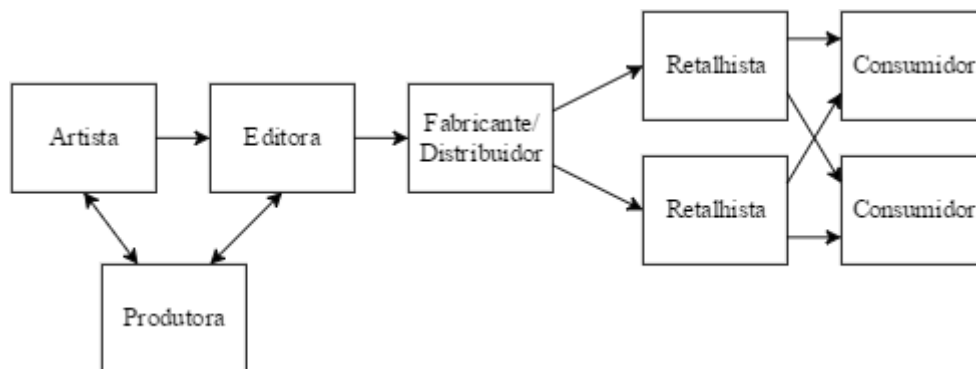
A indústria da música gravada é composta por quatro grandes agentes: i) os artistas, que compõem, escrevem e atuam; ii) as editoras, que contratam os artistas, e tratam da sua promoção, e ainda das questões ligadas à gravação, produção e venda da música; iii) as instalações ligadas à produção, onde se incluem os estúdios de gravação e fábricas para produzir os CD, vinis ou cassetes; iv) e por fim os retalhistas, que vendem a música aos consumidores finais (Clemons, Gu, Lang, & Gu, 2002).

Tradicionalmente os artistas de música têm um contrato baseado em *royalties* com uma editora, onde o artista é pago conforme as vendas dos seus álbuns. Os contratos preveem que os artistas gravem os álbuns e as editoras promovam e distribuam os mesmos (Mortimer, Nosko, & Sorensen, 2012). As editoras têm o papel de, após a produção dos álbuns, os enviar para os distribuidores que posteriormente os

tornam disponíveis nas lojas (Wagner, Benlian, & Hess, 2014). Em geral, é pago adiantadamente pela editora, um determinado valor ao artista, que lhe permite sustentar-se financeiramente durante o período de gravação do álbum e ainda pagar o estúdio de gravação. Para além desta fonte de rendimento, são os concertos a outra grande fonte de receitas para os artistas. Relativamente aos concertos, o papel das editoras é diminuto e não recebem qualquer parte das receitas provenientes dos mesmos; contudo esta situação está a mudar, e as editoras começam a fazer contratos com os artistas que já preveem o direito a parte das receitas obtidas nos espetáculos. Os referidos espetáculos, são de forma geral, organizados pelas empresas promotoras de espetáculos – são estas que financiam praticamente todos os aspetos da produção do concerto, e posteriormente pagam uma percentagem da receita de bilheteira aos artistas. Outra receita para os artistas que está ainda relacionada com os espetáculos ao vivo advém da venda dos seus produtos oficiais (Mortimer et al., 2012).

Bockstedt et al. (2005) desenharam a estrutura do mercado da indústria tradicional de música conforme a seguinte figura.

Fig. 6 - Estrutura do mercado da indústria tradicional de música



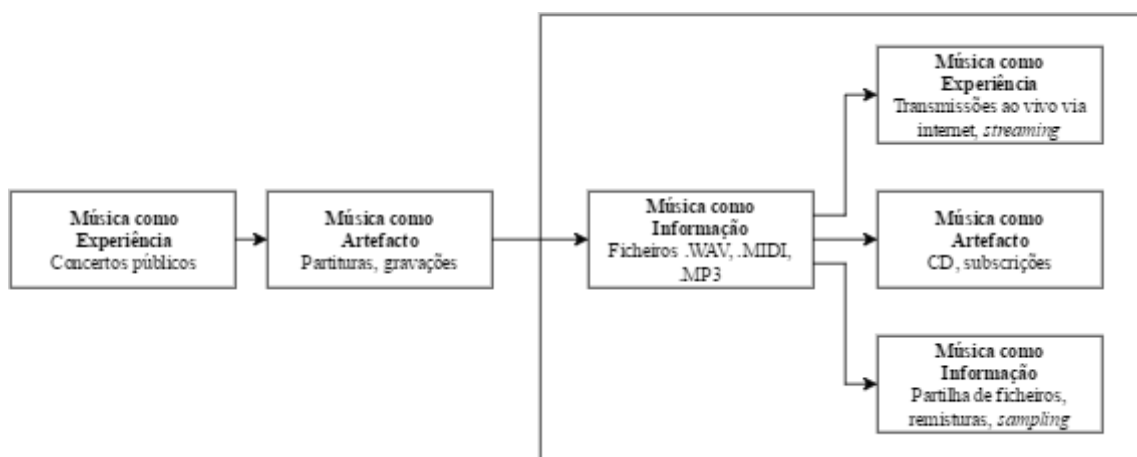
Fonte: Bockstedt et al. (2005)

A indústria tradicional de música tem assim uma estrutura linear, onde cada ator se relaciona apenas com um outro ator, com a exceção da produtora da música, que tem que manter uma relação tanto com o artista como com a editora do artista.

3.3. Digitalização da indústria musical

A tecnologia sempre assumiu um papel de grande importância na música, tendo tido sempre um impacto significativo sobre a mesma. Desde logo com o aparecimento da notação musical que facilitou a partilha de música, podendo esta ser tocada por qualquer músico formado para tal. Houve também inovações na construção dos instrumentos que revolucionaram o som que era produzido, culminando em orquestras sinfónicas e consequentemente em concertos para grandes públicos. Posteriormente surgiram os métodos de gravação de música e várias décadas depois a música voltou a perder a sua forma física, assumindo desta vez a forma digital. A música foi ganhando assim, ao longo do tempo, formas distintas: começou como sendo apenas uma experiência (ex.: concertos), passou a ser também um artefacto (ex.: partituras, CD) e culminou sendo informação (ex.: ficheiros MP3) (Hughes & Lang, 2003).

Fig. 7 – Evolução da forma da música



Fonte: Hughes & Lang (2003)

A tecnologia digital veio mudar tudo: a forma como a música soa, a forma como é criada, produzida e gravada, a forma como é distribuída e consumida. Assim, o formato digital da música não pode ser visto apenas como mais um formato que sucede a tantos outros. O impacto que o formato digital teve na música vai muito além do que tinha sido registado com a entrada dos formatos anteriores. O impacto económico está patente na forma foi alterada a forma de atuar no negócio de todos os intervenientes da cadeia de valor da indústria musical. O impacto social é visível quando o poder na

indústria se deslocou das grandes empresas estabelecidas para o consumidor individual e conseqüentemente se verificaram mudanças de comportamento, de atitudes e mesmo nos julgamentos éticos por parte dos utilizadores, nomeadamente do que diz respeito à partilha ilegal de música (Hughes & Lang, 2003).

Foi no início dos anos 1980, com o aparecimento do CD que a indústria musical se começou a digitalizar – ao contrário do que acontecia com os discos de vinil e com as fitas magnéticas, a música num CD é armazenada através de uma sequências de 0s e 1s. Essa nova forma de armazenar e conseqüentemente de reproduzir música tornou pela primeira vez possível fazê-lo em qualquer computador pessoal (Alexander, 2002).

Desde o início da internet que, em teoria, era possível transferir música de um computador para outro. Contudo, devido ao tamanho dos ficheiros e à estreita largura de banda, tal não era viável (Bakker, 2005). No final dos anos 1990 um ficheiro de música de 3 minutos tinha o tamanho de 50 *megabytes*, o que aliado à largura de banda disponível na altura tornava o processo de transferência de ficheiros de música de um computador para outro através da internet bastante demorado (Alexander, 2002). No final dos anos 1990, quatro inovações tecnológicas alteraram essa situação: i) o desenvolvimento dos ficheiros de música em formato MPEG-1 Audio Layer III (MP3), que permite a compressão dos dados, resultando em ficheiro mais pequenos; ii) o aparecimento da internet de banda larga; iii) o desenvolvimento de computadores com maiores capacidades multimédia; iv) o surgimento de *software* capaz de, por um lado, passar músicas de um CD para um ficheiro digital, e por outro lado, capaz de encontrar e descarregar MP3 através de redes *peer-to-peer* (P2P) (Bakker, 2005).

Foi então com o desenvolvimento do MP3 e a sua posterior massificação que, de facto, a música começou a perder a dependência do suporte físico (Bakker, 2005). O MP3 permitiu obter ficheiros de música com uma qualidade de som similar à do CD e com um tamanho que varia entre o 1/10 e 1/20 do original (Alexander, 2002). Segundo Bakker (2005), a história dos *downloads* de MP3 viveu quatro períodos distintos. O primeiro foi o período do MP3.com, compreendido entre 1997 e 1999, onde uma minoria de utilizadores da internet descarregava MP3 de *sites* que os disponibilizavam – de forma legal ou não. O segundo período foi o período do Napster que durou entre 1999 e 2001, ano em que o serviço foi encerrado. O Napster, por ser um serviço baseado na tecnologia P2P já permitia a partilha de uma quantidade muito considerável

de ficheiros de música. O terceiro período, ou a era do Kazaa, surgiu com o aparecimento de serviços que vinham colmatar o desaparecimento do Napster – estes serviços não armazenavam dados em nenhuma base de dados central, por forma a evitar os problemas legais que levaram ao fim do Napster. Em 2003 começou o último período do MP3, quando a Apple, em abril desse ano, lançou o seu serviço de compra de música em formato digital, o iTunes Music Store.

Apesar dos serviços legais de música digital já existirem desde 1995, o iTunes foi o primeiro que teve, de facto, um sucesso considerável. Deu-se assim início ao novo modelo negócio da indústria musical baseado em serviços de música totalmente legais, em oposição aos modelos de negócios ilegais que existem desde a massificação do MP3 (Vaccaro & Cohn, 2011). O impacto que o iTunes teve no mercado deveu-se a este ter por trás uma grande empresa, neste caso a Apple. Após o aparecimento de uma nova tecnologia numa indústria, a mudança rápida dos modelos de negócio só se dá quando, e se, entra na indústria uma empresa com um poder significativo que de facto consegue em pouco tempo alterar o paradigma da indústria perante os consumidores. Quando a mudança se dá através de pequenas empresas, então, por norma, esta tende a ser mais lenta (Sabatier et al., 2012).

Conforme já foi referido anteriormente, o *streaming* assume um papel cada vez mais importante dentro do mercado digital da venda de música gravada. Após o fim do Napster começaram a surgir os primeiros serviços de *streaming* de músicas, sendo o Hype Machine e o SoundCloud exemplos disso. Contudo, só em 2008, com o lançamento do Spotify na Europa, é que o *streaming* se massificou e passou a servir, de facto, como um meio capaz de oferecer um consumo regular e amplo de música, ou invés de apenas servir como forma de dar a conhecer novas músicas ou projetos musicais (James, 2014).

A distribuição digital da música colocou a indústria musical dentro da economia digital o que só por si levanta questões importantes no que diz respeito ao preço do produto digital, à estrutura do mercado e cadeia de valor e ainda relativamente aos direitos de propriedade intelectual. A estrutura do mercado e a cadeia de valor foram desde logo afetadas pela aproximação entre o artista e o consumidor, pelas redes de distribuição alargadas através de canais digitais e pelos reduzidos custos de produção e replicação do produto (Bockstedt et al., 2005). Passou a existir uma cadeia de valor

virtual, que segundo os mesmos autores acontece quando o valor que é acrescentado em cada passo é feito com e através de informação – no caso da música, no mercado digital deixou de haver um produto físico e a música passou a ser informação.

Este novo paradigma mudou significativamente a indústria a nível institucional e socioeconómico. Em primeiro lugar toda a base legal em que indústria assentava estava pensada para um mercado alicerçado em cópias físicas dos álbuns – assim torna-se necessário rever as relações institucionais entre editoras e artistas, licenciadores e licenciados e detentores de direitos e consumidores. Em segundo lugar as tecnologias alteraram a produção, distribuição e estrutura do mercado – a música passa a poder ser produzida de forma independente pelos artistas e as vendas de música podem ser feitas através de lojas *online*, sem que seja necessária o apoio de uma grande empresa para levar a música um grande número de canais de distribuição. Em terceiro lugar a tecnologia alterou a estrutura das redes estratégicas e relações de poder internas (Dolata, 2011).

Segundo o artigo de Bockstedt et al. (2005), Benjamim & Wigand (1995) identificaram quatro áreas de oportunidades e riscos para os *stakeholders* na distribuição digital – i) benefícios para os consumidores devido ao acesso facilitado ao mercado através da internet, o que se traduz em mais escolha para os mesmos; ii) menores custos de coordenação entre a cadeia de valor da indústria; iii) menores custos de distribuição; iv) redistribuição e redução dos lucros: os artistas passam a ganhar uma maior fatia dos lucros porque, devido ao fim da necessidade de produção de música em formato físico, também os contratos de *royalties* podem ser evitados; isto reflete-se numa menor fatia dos lucros para as editoras e produtoras.

Apesar das alterações que se verificaram nas últimas décadas na indústria musical ao nível do suporte físico em que a música é distribuída, os canais de distribuição e as atividades de cada ator da cadeia de valor da indústria musical mantiveram-se relativamente estáveis durante um longo período de tempo: os artistas criavam, as editoras promoviam e distribuíam e os fãs consumiam a música. Esta estabilidade foi apenas abalada com o crescimento da internet e da música em formato digital – se antes, a música só podia ser chegar ao consumidor através de um suporte físico e o número de pessoas a quem chegava era sempre limitado pelos custos ou por outros constrangimentos intrínsecos à própria natureza física do produto, essas questões

desapareceram com a digitalização da música (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

A música passou assim a ter as características de um produto digital, e são estas mesmas características, parte das alavancas para as mudanças na cadeia de valor da indústria. Estas características estão apresentadas na tabela que se segue, onde também se identificam os agentes da cadeia de valor que são afetados por essas características e como são afetados (Bockstedt et al., 2005).

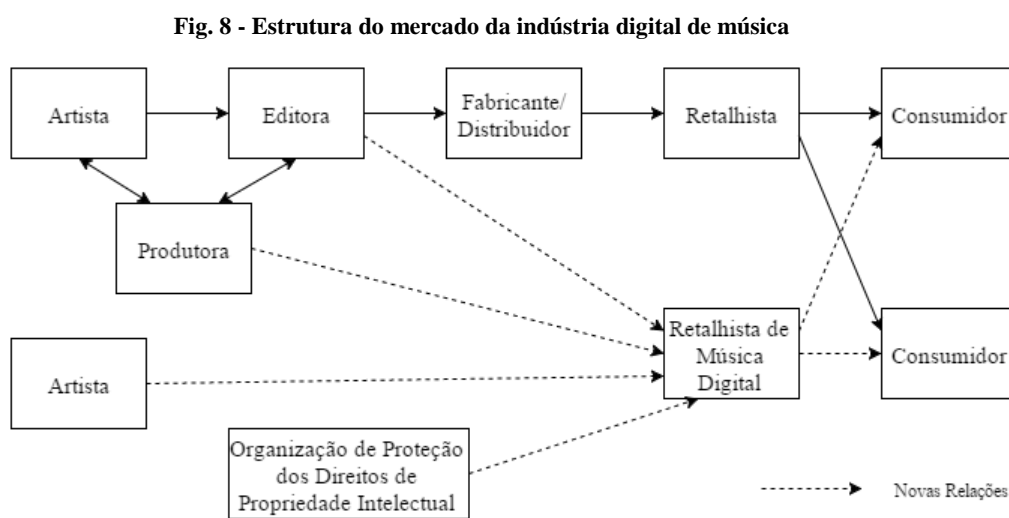
Tabela 1 – Efeitos da música como produto digital nos agentes da indústria

Características	Agentes afetados	Como são afetados os agentes
Facilmente reproduzível	Editora	Custos de produção baixos
	Artista, editora	Alto custo de produção da gravação <i>master</i> ; Baixo <i>break-even</i>
Facilmente transferível	Editora	Baixos custos de distribuição
	Consumidor	Produto barato, de alta qualidade
Formato eletrônico	Retalhista de música digital	Baixos custos de inventário; Baixos custos de “menu”
	Consumidor	Fácil pré-escuta; Gosta de portabilidade; Valoriza compatibilidade; Procura características de produto adicionais: <i>artwork</i> , letras, etc.
Qualidade equivalente	Consumidor	Mais opções de produto
	Retalhista físico	Mais concorrência
Separabilidade	Artista, editora	Canção (<i>single</i>) é o produto

Fonte: Bockstedt et al. (2005)

Segundo o estudo exploratório desenvolvido por Bockstedt et al. (2005), cada agente da cadeia de valor foi afetado pela distribuição digital de música de forma diferente. Assim, os artistas ganharam maior controlo sobre a produção e distribuição, e têm um potencial aumento dos lucros; o oposto aconteceu às editoras que perderam controlo sobre a produção e distribuição e têm uma potencial perda de lucros. Os retalhistas tradicionais perderam consumidores e vendas e sofreram uma perda de lucros; já os retalhistas de música digital beneficiaram do crescimento do mercado da

música digital através de um aumento potencial dos lucros. Por fim, os consumidores ganharam um novo canal de fornecimento, mais escolha e um maior poder sobre o preço. Posto isto, e em oposição à estrutura do mercado da música tradicional desenvolvido por Bockstedt et al. (2005) e apresentado na secção anterior, os mesmos autores esquematizaram a estrutura da indústria da música digital conforme a seguinte figura.



Fonte: Bockstedt et al. (2005)

Num outro artigo, Graham et al. (2004) referem que o crescimento da internet tem duas grandes implicações na cadeia de valor da indústria musical, e que acabam por ir de encontro ao referido por Bockstedt et al. (2005):

- i. A cadeia de valor vai-se transformar radicalmente, com o desaparecimento de intermediários e com o poder das grandes editoras diminuído;
- ii. E os consumidores passam a preferir partilhar a música, em vez de a comprar, reduzindo assim as vendas e lucros das editoras.

Ainda sobre a cadeia de valor, existem quatro dimensões interrelacionadas que determinam o desenho de uma cadeia de valor: a estrutura das atividades, a escolha dos atores, o mecanismo de governação e estrutura de coordenação. Todas as quatro dimensões foram afetadas pelas transformações que a digitalização da música trouxe.

Começando pela estrutura de atividades, antes da música em formato digital se ter massificado, o principal produto da indústria musical era a música gravada num formato físico (CD, vinil, etc.), sendo esse produto fruto de várias atividades: descoberta de novos artistas, gravação da música num estúdio, seleção das músicas, criação das *master tapes* e produção do produto físico – de seguida o produto era embalado, promovido e distribuído. Desde a digitalização da música, a internet passou a ter um papel importante na forma como a música passou a ser distribuída, tendo terminado com esse processo mais ou menos sequencial que anteriormente imperava.

Relativamente à escolha dos atores, pode-se dizer que estes se tinham mantido praticamente os mesmos desde o início da indústria – tradicionalmente existiam três níveis de intermediários entre o artista e o consumidor: a editora, o distribuidor e o retalhista. No entanto, com o advento da internet houve várias alterações a este nível:

- A necessidade de um distribuidor físico e de um retalhista desapareceu;
- A comunicação entre os consumidores e os atores que fazem e distribuem a música está mais facilitada;
- Existem menos barreiras à entrada na indústria, o que permite a entrada de novas empresas o que potencialmente poderá criar uma maior variedade de parcerias;
- Estão a emergir novas combinações de clientes, fornecedores e parceiros de negócio que terminam com o domínio das grandes editoras;
- A cadeia de valor da indústria musical, tradicionalmente estática, está-se a tornar cada vez mais dinâmica, surgindo novas combinações de organizações.

Quanto ao mecanismo de governação, até 1999 a indústria musical era dominada por seis grandes editoras, denominadas como as “*Big Six*” (Warner Music Group, EMI, Sony Music Entertainment, BMG, Universal Music Group e PolyGram). Esta situação devia-se aos altos custos de entrada no mercado e à escassez de canais de distribuição. O grande poder que as referidas “*Big Six*” tinham no mercado deveu-se à aposta destas empresas na integração vertical e no crescimento através da aquisição de outras empresas do sector. Através da integração vertical, estas empresas para além de ganharem maior controlo ao longo da cadeia de valor, ganhavam vantagem através das economias de escala. Com o advento da internet a ligação entre os artistas e os

consumidores aumentou, aumentando também assim o poder negocial de ambas as partes, diminuindo o poder das grandes editoras.

Por fim, a estrutura de coordenação no modelo tradicional da indústria tinha um fluxo de informação sobretudo hierático e diádico, ou seja, ocorria entre dois atores da cadeia de valor e de forma sequencial (ex.: relação artista/editora, editora/distribuidora, distribuidora/retalhista, retalhista/consumidor). A partir da digitalização da música, esta estrutura alterou-se e cada ator passou a ter relações com múltiplos atores da cadeia de valor.

Outro aspeto que vale a pena referir, pois afetou profundamente a indústria musical (entre outras indústrias) é a questão da “primeira cópia”, que acontece quando o custo de produzir a primeira cópia é substancialmente superior aos custos de produzir cópias adicionais. No caso particular da indústria musical o custo de produzir uma cópia tende a ser praticamente nulo. Ou seja, com custos fixos tão elevados e custos marginais tão baixos torna-se desde logo obrigatório ter um preço baseado no valor para o consumidor e não no custo de produção (Shapiro & Varian, 1999).

Tudo que o foi dito anteriormente, pode ser levado ao limite, onde devido à tecnologia existente, um músico consegue gravar, produzir, distribuir, promover, conhecer a reação dos consumidores à sua música, e construir o público que irá aos seus concertos, tudo de forma barata e independente – ou seja, todo o processo de criação e venda de música é feito muitas vezes de forma mais rápida, melhor e mais barata do que quando estava dependente de grandes editoras, o que efetivamente foi uma revolução na indústria e um ponto sem retorno para a mesma (Rayport & Sviokla, 1995). Neste sentido, num artigo onde é abordada a questão da relação da indústria da música gravada e da música ao vivo, Koster (2008), sugere mesmo alterações que vão além do modelo de negócio; é dito que uma integração vertical pode ser um caminho a seguir, sugerindo a fusão entre as duas indústrias referidas anteriormente.

3.4. Baixo nível de adaptabilidade por parte da indústria musical

Após o aparecimento do CD em 1983, resultado de uma *joint venture* entre a japonesa Sony e a holandesa Philips, a indústria musical viveu uma época dourada, onde se verificou um grande crescimento das vendas com um resultado muito positivo a nível financeiro para as empresas a atuar nesse mercado. Contudo, no final dos anos 1990 a

situação alterou-se por completo, e iniciou-se uma crise profunda na indústria musical – as vendas de música gravada a nível mundial passaram 40,5 mil milhões de dólares em 1999 para 27,8 mil milhões de dólares em 2008. Apesar de a crise ser evidente, a indústria musical mostrou ter baixos níveis de adaptabilidade às inovações tecnológicas, sendo o facto de a indústria ter sido apanhada desprevenida pelas rápidas inovações tecnológicas apontado como um dos fatores que mais contribuiu para isso (é o chamado problema da antecipação). Apesar de no final dos anos 1990 ser já evidente que a internet iria trazer novos desafios à indústria, eram ainda pouco claras as dinâmicas que iriam surgir com as novas tecnologias e que oportunidades daí iam surgir – assim, com elevados níveis de incerteza sobre o futuro, tornava-se demasiado arriscado avançar e apostar desde logo com uma reestruturação. A indústria deparou-se ainda com outro grande problema: o problema da implementação, que se refere à introdução em larga-escala de medidas de reestruturação a nível organizacional e institucional, que eram necessárias para haver uma passagem bem-sucedida do mercado físico para o digital (Dolata, 2011).

A indústria musical reagiu à inovação, passando por três fases que são comuns a outras indústrias onde atuam empresas de grande dimensão em mercados bem estruturados: i) a primeira reação foi a incompreensão que não lhes permitiu perceber as novas oportunidades que as novas tecnologias traziam consigo; ii) de seguida as grandes empresas da indústria musical tentaram defender a sua posição, com base em ações legais, neste caso contra a troca ilegal de ficheiros de música; iii) por fim, então adotaram estratégias de distribuição de música em formato digital, contudo com um modelo sempre demasiado próximo e refletivo do anterior, devido à ilusão que iriam conseguir continuar a controlar o mercado da mesma forma que na época dos CD (Dolata, 2011). Segundo o mesmo autor, o conservadorismo a nível tecnológico na indústria musical deve-se às empresas até aí competirem entre si essencialmente pelos contratos e marketing dos artistas dos seus reportórios – a tecnologia era vista com uma pré-condição para a existência do negócio da música e nunca como um ponto de partida para ganhar vantagem competitiva face à concorrência.

Referindo-se ao trabalho de Hull (2004), Dolata (2011) diz que as grandes empresas da indústria musical, tradicionalmente, e devido ao seu grande poder no mercado, sempre se deram bem sendo seguidoras da inovação, ou seja, sem a *first-*

mover-advantage – exemplo disso foi aquando do aparecimento de novos géneros musicais, onde os primeiros artistas a desenvolver determinado género começam por ganhar popularidade em editoras independentes que os descobrem e apostam neles, e só após uma boa resposta do mercado é que as grandes editoras os contratavam e posteriormente exploravam o novo género musical.

Para além de tudo o que foi referido, quando a indústria tomou ações, estas não foram, por norma, as mais corretas, e ajudaram a que a chegada de uma resposta eficiente à crise tardasse (Dolata, 2011):

- As grandes editoras e outros atores da indústria tiveram durante muito tempo um grande controlo da indústria, pelo que inicialmente subestimaram o potencial das novas tecnologias;
- De seguida a indústria olhou para as novas tecnologias como uma ameaça e algo a ser evitado, em vez de as olhar como uma oportunidade;
- Reagiram de forma defensiva, tentando fazer pequenos ajustamentos com o objetivo de proteger as estruturas, regras e modelos de negócio que no passado tinham sido bem-sucedidos;
- Só após muita pressão para a mudança é a que indústria se tentou reposicionar, contudo, mesma nesta fase, fizeram-no de forma pouco determinada, o que acabou por levar a uma perda de controlo da indústria.

Após uma inovação tecnológica ser introduzida no mercado, a lógica dominante na indústria e os seus modelos de negócio têm tendência a manter-se inalterados durante um determinado período de tempo, o que acontece porque as empresas que entram de novo no mercado são tendencialmente pequenas, ou seja, não são vistos como uma ameaça para as empresas que controlam a indústria. As alterações na lógica dominante da indústria e o surgimento de novos modelos de negócio dão-se apenas, após a inovação tecnológica entrar numa fase de amadurecimento e já estar suficientemente difundida (Sabatier et al., 2012).

3.5. MP3 versus streaming

Conforme aprofundado na secção dedicada à “Digitalização da indústria musical”, neste momento quando se fala em distribuição digital de música, fala-se essencialmente em dois modelos distintos – a distribuição de música via ficheiros de MP3 e a distribuição

de música via *streaming*. Sendo estes os modelos que parecem ditar o futuro da indústria e base desta dissertação, torna-se de todo relevante, perceber onde estes modelos se assemelham e onde se diferenciam.

Apesar de existirem vários pontos em comum entre os serviços de *streaming* e as lojas de *download* de MP3, existem algumas diferenças ao nível do modelo de negócio (Trefzger, Rose, Baccarella, & Voigt, 2015). Uma das diferenças com maior relevo para o consumidor é a adoção do modelo *fremium* por parte dos serviços de *streaming* – este tipo de modelo permite ao consumidor usufruir das ofertas principais do serviço de forma gratuita, podendo optar pelo pagamento de uma determinada quantia em troca do usufruto do serviço na sua totalidade, sem quaisquer restrições (Wagner et al., 2014).

Trefzger et al. (2015) descrevem as diferenças ao nível dos modelos de negócio das lojas de *download* de MP3 e dos serviços de *streaming* ao longo de nove pontos, que são apresentados na seguinte tabela. Os autores referem-se à proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição, relacionamento com os clientes, fluxos de receitas, recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e estrutura de custo.

A grande alteração entre os modelos de negócio dos serviços de *streaming* e das lojas de *download* de MP3 é relativa à forma como as receitas são geradas – ao invés de um pagamento individual por cada música ou álbum comprado, passou a existir, por norma, um pagamento mensal independente da música consumida. Segundo os autores do artigo, as alterações ao nível dos recursos, atividades e parceiros são pouco significativas.

Tabela 2 – Principais diferenças entre lojas de MP3 e serviços de *streaming*

	Lojas de <i>download</i> de MP3	Serviços de <i>streaming</i>
Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de música a um preço mais acessível que no método tradicional; • Possibilidade de compra de músicas individuais em vez de álbuns completos; • Facilidade de compra, sem ser necessária a deslocação a um espaço físico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso livre a uma grande biblioteca de música; • Possibilidade de subscrição gratuita com base em publicidade; • Serviços pensados para a utilização em dispositivos móveis, oferecendo mesmo a possibilidade de descarregar as músicas para o dispositivo, por forma a permitir a sua audição sem ligação à internet.
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Toda a gente que gosta de ouvir música, mas sobretudo clientes que valorizam a facilidade de compra, a compra rápida e um bom rácio preço-performance; • A maior parte das receitas são provenientes de clientes na faixa etária entre os 20 e os 49 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por norma, clientes mais jovens e com interesse pela tecnologia, face aos clientes das lojas de <i>download</i>; • Clientes que anteriormente descarregam música de forma ilegal, devido às subscrições gratuitas e facilidade de acesso.
Canais de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Site</i> da loja ou <i>software</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Site</i> ou <i>software</i>.
Relacionamentos com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de ser possível simular uma relação pessoal através de sugestões baseadas nos comportamentos de compra do cliente, o serviço é prestado num ambiente <i>self-service</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descarregar música para ouvir <i>offline</i> em dispositivos móveis apenas para subscritores pagantes, fortalece a relação entre a empresa e o cliente, tornando mais difícil para o cliente terminar a relação.
Fluxos das receitas	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamentos individuais por cada música ou álbum comprado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade que é transmitida para os clientes das subscrições gratuitas; • Mensalidade paga pelos subscritores dos serviços <i>premium</i>.
Recursos-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Licenças para vender música; • Plataforma que permita a venda de música; • Marca forte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenças para vender música; • Relativamente às lojas de <i>download</i>, as plataformas de <i>streaming</i> requerem o uso de um volume de dados bastante superior.
Atividades-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de licenças que dão o direito a vender música; • Desenvolver e manter a plataforma de venda de música, e construir uma marca forte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de licenças que dão o direito a vender música.
Parceiros-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Editoras; • Empresas de licenciamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Editoras; • Empresas de licenciamento.
Estrutura de custo	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes custos advêm da compra de licenças; • Sistemas de pagamento; • Desenvolver a marca e adquirir clientes; • Custos com pessoal e serviço ao cliente; • Custos com a plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes custos advêm da compra de licenças; • Custos com pessoal; • Outros custos relacionados com os recursos-chave; • Grandes custos com a plataforma devido à necessidade de uma grande largura de banda.

Fonte: Trefzger et al. (2015)

Apesar dos serviços de *streaming* não apresentarem diferenças muito significativas ao nível do modelo de negócio face às lojas de *download* de MP3, estes têm enfrentado muitos desafios para se conseguirem tornar rentáveis. De forma a reterem os seus clientes e a cativarem novos clientes, os serviços de *streaming* têm que manter sempre a sua oferta de música o mais completa e atualizada possível, visto ser precisamente esta uma das características apontadas para a sua popularidade. Contudo, os custos com as licenças são muito elevados, o que aumenta a pressão para que estes serviços aumentem a sua base de utilizadores, pois será o elevado número de clientes que lhes permitirá ter um maior poder negocial com os anunciantes (Wang & Huang, 2014). Outra questão de grande relevância para os prestadores de serviços de *streaming* é a taxa de conversão dos clientes de uma subscrição gratuita para uma subscrição paga. Esta questão assume particular importância no negócio da música, porque a empresa prestadora de serviços paga *royalties* de cada vez que uma música é reproduzida, independentemente se esta foi reproduzida através de uma conta com serviço pago ou não (Wagner et al., 2014). Esta questão da utilização de um modelo *fremium* por parte de alguns serviços de *streaming* pode levantar algumas questões preocupantes, visto os subscritores das versões gratuitas se mostrarem satisfeitos com o serviço que têm, e mostrarem mesmo uma atitude negativa face a uma subscrição *premium* (James, 2014).

Apesar de todos os constrangimentos referidos anteriormente, o *streaming* não pode, neste momento, ser visto como um meio de distribuição sem futuro, e muito menos como uma ameaça à sobrevivência da indústria musical. No estudo que realizaram, através da entrevista a 2.000 utilizadores de internet representativos da população francesa, Nguyen, Dejean, & Moreau (2013), concluíram que o *streaming* não tem qualquer efeito nas vendas de música em suporte físico, e para além disso ainda tem um efeito positivo na indústria da música ao vivo, ao contrário do que sucede com partilha de ficheiros. Segundo os autores, a conclusão a que chegaram fortalece a ideia que as plataformas de *streaming* vieram fomentar a adoção de novos modelos de negócio por parte dos artistas e da restante indústria musical. Estes autores acabam mesmo por concluir que o *streaming* tem um efeito mais positivo do que negativo na indústria musical e podia ser este o elo que faltava para ligar a indústria musical e a revolução digital. O *streaming* pode ser equiparado à rádio, que quando apareceu teve um efeito oposto do esperado: houve um aumento do espectadores nos concertos; isto

devido à própria rádio ser uma forma de fazer publicidade e dar popularidade aos artistas (Koster, 2008).

3.6. Síntese e conclusão

O terceiro capítulo da dissertação foi dedicado à indústria musical. Verificou-se que a indústria musical tinha estrutura relativamente sólida que existia desde o aparecimento do vinil, e que só foi realmente posta em causa com o aparecimento da internet e com a consequente digitalização da música. Nessa altura a indústria demonstrou ter um baixo nível de adaptabilidade, por um lado por haver um grande conservadorismo por parte das grandes empresas da indústria como forma de defenderem a sua posição dominante que lhes tinham trazido enormes receitas na época dourada dos CD e também devido a essa posição dominante, houve uma certa tendência para subvalorizar o poder das novas tecnologias, pois entendiam ser difícil perderem o poder adquirido ao longo das décadas passadas.

A Apple com a introdução do iTunes veio de facto dar um novo fôlego à indústria, tendo então as empresas compreendido que poderiam haver soluções para o decréscimo da venda de música em formato físico. Poucos anos depois, a tecnologia possibilitou o aparecimento de uma empresa como a Spotify que passou a distribuir música via *streaming*, anunciando mais um grande desafio para a indústria, muito devido aos modelos *freemium*, mas ao mesmo tempo trazendo um novo leque de oportunidades para todas as empresas que fazem parte da cadeia de valor da indústria musical.

Certo é que o futuro da indústria está longe de estar definido, e possivelmente nem irá passar a ter um formato dominante como aconteceu no passado – o próprio diretor do Spotify para o Sul da Europa, Yann Thebault, afirma que apesar de acreditar que dentro de dez anos o acesso à música se dará essencialmente por serviços *self-service* como o *streaming*, haverá sempre ouvintes de música que não deixarão de valorizar a música em formato físico como o vinil, e os próprios *downloads* ainda têm potencial para evoluir para um formato mais visual (Lima Carvalho, 2015). Em 2011, Björk acompanhou o tradicional lançamento do seu álbum “Biophilia” com uma série de aplicações para iPad, conseguindo assim, de certa forma, tangibilizar a música em

formato digital (Pytlik, 2011) e provando as inúmeras possibilidades que o futuro oferecer para a música em formato digital.

4. Contextualização do estudo

4.1. Introdução

Neste capítulo referente à contextualização do estudo pretende-se perceber o estado atual da indústria musical, para que posteriormente exista uma base para o estudo e para que a preparação da recolha de dados do estudo empírico tenha sentido. Na secção 4.2 é feito um pequeno enquadramento histórico da indústria fonográfica, desde o seu frágil início em 1877 até à atual era do *streaming*, quase cento e quarenta anos depois. Posteriormente analisa-se o estado atual da indústria musical, na secção 4.3 a nível mundial e na secção 4.4 restringe-se a análise ao nível nacional. Apesar da indústria em Portugal ser um reflexo da indústria a nível internacional, e até ao momento, não apresentar nenhum elemento que a distinga das indústrias de outros países, torna-se importante fazer este olhar nacional, uma vez que, por razões de ordem prática, os dados recolhidos para o estudo empírico serão de cariz nacional, mesmo existam ligações a empresas ou artistas internacionais. Na secção 4.5 é realizada uma conclusão do capítulo.

4.2. Enquadramento histórico da indústria fonográfica

A indústria da música gravada conta com mais de um século de existência. Tecnicamente teve o seu início em 1877, quando o norte-americano Thomas Edison inventou o fonógrafo, o primeiro aparelho capaz de gravar e reproduzir som (Abreu, 2009). Uma breve nota para o facto de o fonógrafo não ter sido inventado para as funções que posteriormente veio a ter – o seu aperfeiçoamento, para ir de encontro às exigências da indústria do entretenimento, demorou vários anos, o que se pode ligar ao tema abordado na secção 2.3 do primeiro capítulo dedicado à revisão da literatura desta dissertação.

A primeira fase da indústria fonográfica aconteceu entre 1890 e 1900, período em que esta foi dominada por três grandes empresas que produziam tanto os produtos para reproduzir música como as próprias gravações. Nos dez anos seguintes viveu-se um período de enorme inovação tecnológica, tendo entrado inúmeras empresas no mercado – no período compreendido entre 1914 e 1923 o número de empresas que produziam fonógrafos e discos cresceu em média 20% ao ano. Apesar do grande

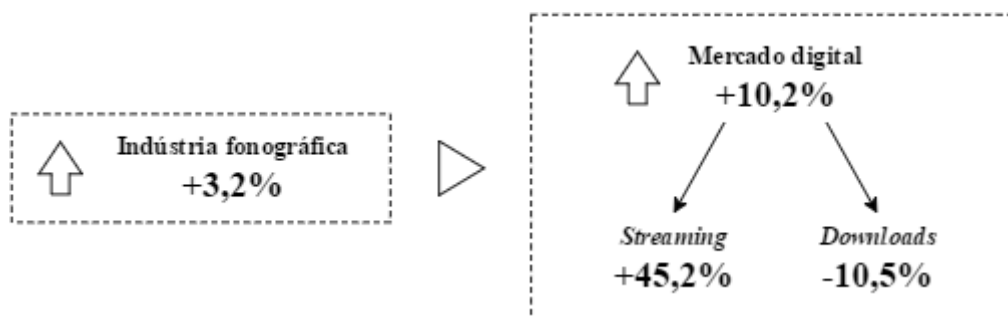
crescimento inicial, as vendas de discos desceram de setenta e cinco milhões de dólares em 1929 para cinco milhões de dólares em 1933, o que tornou de novo o mercado muito concentrado. A Segunda Guerra Mundial veio dificultar a recuperação da indústria (Alexander, 1994). Com o aparecimento da fita magnética nos anos 1950, a indústria desenvolveu-se de forma mais profissional – para além de ser mais fácil trabalhar em fita magnética do que com as tecnologias de gravação anteriores e dos aparelhos de gravação serem relativamente baratos, este coincidiu com o aparecimento do *rock 'n' roll*, género musical com grande popularidade na época (Alexander, 2002). Desde essa altura e até 1962, e com o mercado a florescer, a quota de mercado das grandes empresas desceu de 75% para 25%. A situação inverteu-se a partir daí, tendo muitas empresas optado por uma estratégia de integração horizontal. Em 1994 o mercado era em grande parte dominado por apenas seis grandes empresas internacionais que tinham várias atividades dentro da indústria musical – a Time Warner, Sony/CBS, Thorn EMI, Polygram, Bertelsmann Music Group (BMG) e a Matsushita/MCA (Alexander, 1994).

4.3. Estado atual da indústria musical no mundo

Apesar dos valores que a indústria da música gravada move a nível mundial – quinze mil milhões de euros em 2014 (International Federation of the Phonographic Industry, 2016a) – esta tem sofrido uma grande transformação e enfrentado muitos desafios ao longo das últimas décadas. Isto deveu-se sobretudo ao desenvolvimento tecnológico, que além de ter permitido uma evolução nos suportes físicos em que a música é comercializada, acabou por tornar os próprios suportes físicos também eles dispensáveis (Trefzger et al., 2015). A dispensabilidade dos suportes físicos é facilmente constatável através dos dados divulgados pela International Federation of the Phonographic Industry (2016b), que mostram que pela primeira vez a percentagem de receitas da indústria fonográfica proveniente do mercado digital superou a percentagem das receitas procedentes da venda de música em formato físico – 45% do mercado digital contra 39% do mercado físico. A tendência é que se continue a caminhar nesse sentido, uma vez que ainda segundo a mesma organização as receitas do mercado digital tiveram um crescimento de 10,2% face ao anterior, enquanto as receitas provenientes do mercado físico tiveram um decréscimo de 4,5% face a 2014. Restringindo os dados apenas ao mercado digital, as receitas provenientes da compra de música (*downloads*)

continuam a representar 45% do total das receitas do mercado digital, contra os 43% das receitas provenientes dos serviços de *streaming*. Contudo esta situação não estará longe de se inverter, uma vez que em 2015 houve um crescimento de 45,2% nas receitas do *streaming*, e um decréscimo de 10,5% nas receitas provenientes dos *downloads*. Também o número de subscritores de serviços de *streaming* pagos teve um aumento considerável, uma vez que passou de 41 milhões em 2014 para 68 milhões em 2015. Esta alteração do modo de distribuição da música abala e altera obrigatoriamente toda estrutura da indústria musical e tem um impacto significativo nos agentes presentes na cadeia de valor da indústria da música gravada (Bockstedt et al., 2005).

Fig. 9 – Variações das receitas em 2015 face a 2014



Fonte: International Federation of the Phonographic Industry (2016b)

Embora tudo indique que o futuro da música vai passar pelos serviços de *streaming*, a instabilidade e incertezas sobre o seu futuro ainda são muitas. Enquanto a Spotify vale em 2015 cerca de oito mil milhões de dólares (Vitta & Campbell, 2015), os desafios que tem pela frente não parecem estar a abrandar. Os artistas descontentes com os *royalties* que recebem por parte da empresa sueca têm vindo a mostrar o seu desagrado nos *media*, o que acaba por afetar a imagem da empresa, ou tomam mesmo medidas mais drásticas retirando os seus catálogos do serviço, como fez Thom Yorke e Taylor Swift (DeVille, 2014; Minsker, 2013). A banda norte-americana Vulfpeck chegou mesmo a desafiar toda a lógica do modelo de negócio desenvolvido pela Spotify, quando disponibilizou um álbum intitulado “Sleepify” com dez faixas com uma duração total de pouco mais de cinco minutos de silêncio total e pediram aos fãs para deixarem o álbum a tocar durante a noite, tendo gerado assim receitas de vinte mil

dólares para a banda como financiamento para a sua *tour*. A Spotify descobriu o esquema e retirou o álbum do seu serviço, apesar de aparentemente nenhuma regra ter sido quebrada (Schiff, 2015). Também uma das mais famosas e desafiantes obras da chamada música clássica contemporânea, “4’33”” do compositor John Cage, composta na sua totalidade por silêncio, se encontra disponível no Spotify em várias versões, sem que tenham sido levantados problemas em relação a isso. A duração tida como normal nos dias de hoje para uma canção comercial foi estabelecida ao longo do tempo, tanto por questões tecnológicas, como de *airplay* na rádio – mas hoje nada impede que um artista tenda a diminuir o tamanho das suas canções por forma a melhor explorar o modelo de *royalties* definido, por exemplo, pelo Spotify, que paga ao artista após trinta segundos de audição de uma canção (Errico, 2015). Embora a questão, por exemplo, da obra do John Cage, possa ter um cariz quase filosófico, na realidade demonstra a fase embrionária em que ainda se encontram estes modelos de negócio, e que ainda existe um longo caminho a percorrer, até existir um modelo que de facto agrade a todos os agentes da indústria e ao mesmo tempo satisfaça os consumidores.

A forma como está estruturada a indústria musical hoje em dia e como são distribuídas as receitas pelos vários agentes da cadeia de valor de indústria não parece estar sequer ainda clara, nem para os próprios músicos. E não é preciso chegar sequer ao nível dos músicos independentes e em início de carreira – David Byrne, músico muito influente pela sua carreira a solo e com os Talking Heads, e que conta já com quarenta anos de carreira, afirma, que mesmo para ele existe dificuldade em perceber para onde vai o dinheiro gerado pelos utilizadores de serviços de *streaming* como o Spotify ou o YouTube e que as informações relativas aos *royalties* não são claras e são de difícil acesso (Byrne, 2015).

Um ponto relevante que importa levantar é a enorme diversidade que existe dentro da própria indústria, que torna difícil encontrar um caminho aceite por todos e com bons resultados para todos. Mesmo excluindo questões de dimensão ou popularidade dos artistas e editoras, o simples género musical que, por exemplo, determinada editora explora pode ditar o sucesso ou insucesso de uma estratégia: a música clássica é um excelente exemplo disso. Os custos de produção de um álbum com uma orquestra são elevados, uma obra de um compositor clássico pode ter inúmeras edições lançadas no mercado, o número de vezes que cada obra é ouvida por um

determinado consumidor é, em geral, inferior ao número de vezes que é ouvida uma música pertencente ao universo genérico da música *pop* ou *rock*, e o simples facto da duração de uma faixa de música clássica ser superior, por norma, à duração de uma música *rock*, afeta desde logo as receitas obtidas através de um serviço como o Spotify, onde o músico é pago por audição, e não por tempo de escuta (Gardner, 2015).

Apesar de nos anos mais recentes o formato álbum que dominou a indústria da música durante décadas ter sido posto em causa com o aparecimento do iTunes em 2001, que passou a disponibilizar a venda de canções individuais ao consumidor, neste momento existem de novo poucas certezas sobre o futuro formato *standard* que a indústria irá adotar para distribuir música. O Spotify tem *playlists* que se adaptam ao comportamento do ouvinte em tempo real (Spotify, 2015) e o Apple Music ao promover o seu serviço atribui também grande destaque às suas *playlists* com curadoria de artistas reconhecidos e ao Beats 1, serviço de rádio *online* (Apple, 2015a) – ou seja, o futuro pode estar numa mistura entre *playlists* e rádio (Hemmings, 2015). Esta mudança na forma como é ouvida a música pode ter efeitos na relação entre os fãs e os artistas e consequentemente nas receitas provenientes dos concertos. Apesar dos consumidores ouvirem mais música, tendencialmente ouvem menos música de cada artista individual, preferindo assim ouvir poucas músicas de muitos artistas. Esta situação pode, a longo prazo, provocar um menor envolvimento entre o consumidor e o artista, diminuindo assim o número de “verdadeiros” fãs e, como consequência, o diminuir também o número de bilhetes vendidos para os seus concertos (Mulligan, 2015b).

No relatório da International Federation of the Phonographic Industry (2015) foram identificadas nove tendências no mercado da indústria musical, que demonstram a constante transformação em que este mercado se encontra:

- Os serviços de subscrição estão a moldar o mercado, com crescimentos anuais sempre superiores a 30% desde 2009, tendo sido este crescimento de 39% em 2014. Para este crescimento não se pode negligenciar o papel da população mais jovem, uma vez que para muitos deles a experiência de “ter” música em formato físico é completamente desconhecida – cresceram numa era onde lhes sempre foi possível ter acesso a música de forma desmaterializada.

- Existem cada vez mais empresas a distribuir música via *streaming* a um nível mundial. Surgiram novos agentes de peso como o TIDAL, que originalmente pertencia a uma empresa escandinava e foi posteriormente comprada pelo *rapper* JAY Z e relançada com uma gigantesca campanha de marketing a nível mundial, e ainda o Beats Music comprado pela Apple em 2014 e posteriormente substituído pela Apple Music. Outras grandes empresas que já atuavam no mercado expandiram os seus serviços para novos mercados.
- O crescimento dos *smartphones* também foi uma alavanca para o mercado do *streaming*. A parceria entre serviços de *streaming* e operadoras móvel ajudou a fomentar o crescimento deste mercado – este tipo de parceria aconteceu mesmo em Portugal, entre o Spotify e a Vodafone, onde a adesão a determinados tarifários tinha como oferta a subscrição do serviço Spotify Premium (Yorn, 2015).
- Existe um grande potencial para os serviços pagos de *streaming* serem aceites pelos mercados a nível mundial. Embora os valores sejam muito variáveis de país para país, na Coreia do Sul, 42% dos utilizadores de serviços de *streaming* pagavam pelos mesmos e o mesmo se passa com 40% dos utilizadores na Suécia.
- Neste momento o modelo de receitas dos serviços de *streaming* está, por norma, dividido em dois mercados diferentes: um serviço para um mercado que paga por serviços extra; e um serviço gratuito baseado em publicidade para um mercado que não está habituado a pagar pelo acesso a música. Este último serviço não está a ser sustentável, pelo que as empresas que quiserem sobreviver neste mercado terão que oferecer algo mais que torne o pagamento mais apetecível e de certa forma eduque os consumidores que a música tem um custo.
- Tem havido uma aposta forte na oferta de serviços de recomendação de música com base em algum tipo de curadoria ou mesmo em sistemas inteligentes e automáticos de recomendação de música.

- As empresas começam também a oferecer diferentes opções no que diz respeito aos tarifários: por exemplo, tarifários com valores mais elevados com música a ser transmitida com maior qualidade.
- Apesar dos *downloads* ainda serem a maior fonte de receita para as editoras no que diz respeito à música digital, tem havido uma tendência de decréscimo deste mercado – só em 2014 desceu 8%.
- O *streaming* de vídeos começa também a ter um papel relevante no mercado da música digital, sendo estes serviços baseados essencialmente por publicidade. Em 2014 este mercado cresceu 38,6%, tendo tido um crescimento particularmente relevante na América Latina onde cresceu 96,9%.

Um dos grandes desafios que a indústria enfrenta neste momento diz precisamente respeito ao *streaming* de música através de vídeo. Isto acontece porque existe uma grande desproporcionalidade entre o valor das receitas geradas pela indústria musical através da utilização de serviços de *streaming* baseados em subscrições, e o valor das receitas geradas através de serviços baseados em publicidade, como é o caso do YouTube. Segundo a International Federation of the Phonographic Industry (2016b), em 2015, os serviços de *streaming* baseados em subscrições tinham cerca de 68 milhões de utilizadores que geraram receitas na ordem dos dois mil milhões de dólares. Em contraste os serviços baseados em publicidade tinham cerca de 900 milhões de utilizadores, mas geraram receitas de apenas 634 milhões de dólares.

Fig. 10 – Serviços de subscrição versus serviços baseados em publicidade



Fonte: International Federation of the Phonographic Industry (2016b)

Como resultado disto, os utilizadores de serviços baseados em subscrições gastaram em média 42 dólares durante o ano de 2015, enquanto os utilizadores de serviços baseados em publicidade contribuíram com apenas 70 cêntimos de dólar para a indústria fonográfica durante o mesmo ano (Ingham, 2016).

À parte deste problema de desproporcionalidade, pode-se também estar a dar o caso destes canais de distribuição não estarem a ser aproveitados convenientemente pela indústria musical. Isto parece confirmar-se quando se olha para os números que indivíduos fora da indústria musical estão a conseguir retirar através dos anúncios nos seus vídeos. Na área dos videojogos os exemplos são imensos, existindo o caso do sueco PewDiePie, que apenas através do YouTube conseguiu receitas na ordem dos doze milhões de dólares em 2014, o que se tivermos em conta que os seus custos de produção, distribuição e marketing do seu conteúdo são praticamente nulos é algo muito considerável. Nos dez canais de artistas no YouTube mais com mais subscritores não existe nenhum ligado à música (Mandle, 2015; Mulligan, 2015a, 2015c). Contudo, o Spotify já se mostrou atento a este fenómeno e anunciou que vai passar a disponibilizar também vídeos aos seus utilizadores (Bancalheiro, 2015), situação que pode eventualmente ditar uma tendência no futuro, com os concorrentes a adotarem estratégias semelhantes. Mais recentemente a Google parece também estar a reagir ao fenómeno dos vídeos, com o anúncio do YouTube Red, um serviço de subscrição, com alguma incidência na música em particular, que pode vir a ser tanto uma resposta ao já referido aumento de relevância dos vídeos de música como pode ser mesmo um novo tipo de concorrente para os serviços de *streaming* mais tradicionais como o Spotify ou Apple Music (Leske, 2015).

4.4. Estado atual da indústria musical em Portugal

Convém desde já referir que os relatórios e estudos relativos ao estado da indústria musical em Portugal são escassos, ou pelo menos, de difícil acesso, tendo portanto havido uma certa dificuldade em obter dados quantitativos relativos à indústria, conforme era inicialmente pretendido. A Associação Fonográfica Portuguesa (AFP), que anteriormente disponibilizava relatórios sobre a indústria musical em Portugal, segundo foi possível apurar, passou a designar-se Associação Fonográfica Independente (AFI). Apesar da nova designação, os seus contactos encontram-se desativados.

Também a Sociedade Portuguesa de Autores (SPA) e Gestão dos Direitos dos Artistas (GDA) foram contactados com intuito de obter dados relevantes sobre a situação portuguesa, mas informaram que não elaboram relatórios sobre a indústria, uma vez que não representam a totalidade dos artistas com atividade em Portugal.

Sendo a música um importante elemento da atividade cultural, é importante antes de mais referir que houve em Portugal, nas últimas décadas, certas transformações que resultaram numa aproximação da cultura às pessoas: jovens mais qualificados, mais população a habitar em centros urbanos e desenvolvimento económico e das indústrias ligadas à cultura. Embora tenha uma origem externa, também a receptividade da população portuguesa à cultura globalizada proveniente de outros países ajudou a fortalecer a referida relação entre a cultura e a população (Abreu, 2004).

No que diz respeito a lojas de música independentes (distribuição em formato físico), Guerra (2011) constatou que em Portugal essas lojas se encontram maioritariamente localizadas nas cidades de Lisboa e do Porto, sendo que o número de lojas em funcionamento entre 1998 e 2009 pouco se alterou. 1998 é um ano relevante nesta matéria, pois foi o ano que abriram em Portugal as duas primeiras lojas da cadeia francesa FNAC – no início do ano no Centro Comercial Colombo em Lisboa e no final desse mesmo ano no NorteShopping no Porto (FNAC, 2015). Ainda no mesmo artigo, Guerra (2011) refere que das lojas atualmente em funcionamento, existe um maior número de lojas que foram abertas após 1998 e que existe uma tendência das lojas se deslocarem para os centros das cidades, onde se encontra o público mais urbano. A autora acredita que não existe uma verdadeira concorrência entre as lojas de músicas independentes e as grandes cadeias como a FNAC, uma vez que as lojas de músicas independentes se conseguem diferenciar através de uma oferta mais especializada e de um atendimento personalizado e conhecedor, o que vai um pouco ao encontro do que acontece atualmente na FNAC, onde se verifica uma diminuição da variedade de oferta. As lojas independentes analisadas pela autora têm estruturas pequenas e pouco organizadas, onde cada colaborador não tem atribuídas tarefas demasiado específicas, cooperando em tudo o que seja necessário.

O público das lojas de discos independentes é sobretudo masculino com idades compreendidas entre os vinte e os cinquenta anos. É um público escolarizado, fiel e com grande conhecimento de música. Tal como os próprios donos das lojas de música, o que

os move é o grande “amor à música”, o que também explica que muitos deles sejam colecionadores. Isto obriga a uma maior especialização das lojas, tendo estas que obrigatoriamente ir além dos álbuns em formatos *standard* – visto os colecionadores serem um segmento fundamental para estas lojas, é de extrema importância a oferta de edições especiais em CD, em vinil ou mesmo no recém regressado formato da cassette. Para este público, existe o culto do objeto físico em oposição à desmaterialização da música que tem vindo a acontecer desde o aparecimento da internet. O vinil assume cada vez mais uma grande importância no negócio destas lojas, havendo algumas onde a venda de vinil se equipara à dos CD.

Também em Portugal o *streaming* já é parte integrante dos hábitos de consumo de música. O Spotify entrou no mercado português em fevereiro de 2013 e teve desde logo um importante papel no desenvolvimento deste novo meio de distribuição de música. Apesar da relevância do Spotify no mercado português, este não está definitivamente a atuar sozinho no mercado - em 2015 existiam cerca de duas dezenas de serviços a apostar no mercado da distribuição de música digital em Portugal, entre eles o Google Play, MEO Music, Rdio, TIDAL ou YouTube (International Federation of the Phonographic Industry, 2015). Apesar das limitações do estudo, nomeadamente no que respeita à amostra, Vieira & Caetano (2012) constataram que em 2012, 65,3% dos inquiridos ouvia música, uma ou várias vezes por dia, via *streaming*.

No que diz respeito às vendas de música em formato físico, verificou-se uma descida de cerca de 63% entre as unidades vendidas em 2000 e 2010, apesar da subida das vendas de vinil, que passaram de 879 unidades vendidas em 2000 par 14.127 em 2010 (Cardoso, Mendonça, Paisana, & Lima, 2012).

No mercado digital a situação é a inversa, verificando-se um aumento da faturação entre 2006 e 2011, embora a subida não seja tão significativa como a descida verificada no mercado físico mesmo período temporal, conforme se pode verificar no tabela seguinte.

Tabela 3 – Vendas e faturação de música em formato físico em Portugal

Ano	Unidades vendidas¹	Faturação (€)¹
2000	15 161 880	105 629 025
2001	12 437 422	97 481 591
2002	12 689 026	99 950 254
2003	12 220 362	81 497 155
2004	11 527 390	60 992 971
2005	9 068 062	56 162 358
2006	8 162 894	48 471 272
2007	8 001 750	41 905 791
2008	6 479 238	36 318 653
2009	6 273 926	30 804 103
2010	5 658 329	25 400 865

¹ Vinil, Compact Cassette, CD, MiniDisc, DVD-A, SACD e outros.

Fonte: Cardoso et al. (2012)

Tabela 4 – Faturação do mercado físico e digital em Portugal

Ano	Faturação mercado físico (€)	Faturação mercado digital (€)
2006	48 471 272	2 182 330
2007	41 905 791	2 631 521
2008	36 318 653	3 077 128
2009	30 498 291	2 309 849
2010	25 400 865	2 048 182
2011	16 657 938	3 402 669

Fonte: Cardoso et al. (2012)

No que diz respeito ao mercado da música ao vivo, é notório um enorme aumento ao longo das últimas décadas nos três índices em análise na seguinte tabela (sessões de concertos de música, espectadores de concertos de música e receitas de concertos de música). Contudo, e ainda segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) a grande explosão no que diz respeito às receitas com concertos de música aconteceu em 2005, tendo-se verificado desde então uma tendência de subida relativamente contínua.

Tabela 5 – Dados relativos à música ao vivo em Portugal de 1979 a 2014

Ano	Sessões de concertos de música	Espectadores de concertos de música	Receitas de concertos de música (€)
2014	9 677	5 199 000	43 988 600
2013	10 554	4 282 000	41 282 400
2012	9 918	4 523 000	50 199 100
2011	8 576	4 091 000	37 469 200
2010	8 669	4 613 000	53 280 200
2009	8 220	4 397 000	32 372 000
2008	8 989	4 954 000	42 093 300
2007	7 921	4 234 000	32 851 100
2006	6 643	3 817 000	35 253 700
2005	5 465	3 648 000	24 762 600
2004	5 143	2 035 000	6 161 500
2003	2 463	1 141 000	6 706 500
2002	2 333	1 077 000	4 492 700
2001	2 432	993 000	2 872 200
2000	1 755	804 000	4 052 600
1999	703	465 000	2 422 300
1998	427	160 000	1 777 400
1997	433	232 000	3 905 100
1996	393	253 000	4 011 000
1995	386	249 000	4 093 900
1994	251	264 000	5 534 900
1993	259	372 000	7 846 400
1992	249	242 000	4 449 400
1991	249	128 000	1 106 500
1990	156	67 000	276 600
1989	208	97 000	318 600
1988	231	83 000	200 600
1987	2 205	73 000	124 900
1986	76	11 000	24 800
1985	81	13 000	21 700
1984	201	71 000	72 700
1983	223	70 000	46 800
1982	234	83 000	36 500
1981	82	20 000	9 600
1980	27	3 000	1 800
1979	31	6 000	1 500

Fontes: Instituto Nacional de Estatística (2015a, 2015b, 2015c)

4.5. Síntese e conclusão

Com a contextualização do estudo pretendeu-se essencialmente perceber o estado atual da indústria musical, primeiro a nível mundial, e depois tentando afunilar as questões para o nível nacional. No entanto optou-se por antes fazer um enquadramento histórico da indústria fonográfica. Aí foi possível verificar-se que esta é uma indústria centenária,

e que passou por inúmeros desafios ao longo dos anos que foram sempre alterando a sua estrutura e os modelos de negócio em vigor. Foi uma indústria que apesar das dificuldades, conseguiu até aos dias de hoje sobreviver nos tempos desde o período pós-revolução industrial até à presente revolução da informação, o que de certa forma mostra o interesse que a música sempre despertou nas pessoas e que continua a despertar.

Neste capítulo concluiu-se ainda que existe uma grande indefinição da indústria no geral, e em particular no que diz respeito aos modelos baseados em distribuição via *streaming*. Aqui a situação chega a ser algo singular, uma vez que, por exemplo, no que diz respeito ao destino das receitas provenientes das audições não é totalmente clara, nem para quem está ligado à indústria de forma profissional. Contudo, através de algumas tendências que se têm detetado nos últimos tempos, as oportunidades e soluções para a indústria também parecem ser animadoras, havendo ainda muito por explorar, como uma maior exploração do mercado de comunicações móveis ou a melhor monetarização da visualização de vídeos ligados à música.

O mercado português também parece acompanhar a tendência mundial, tendo-se verificado nos últimos anos uma diminuição da faturação através da venda de música em formato físico e um aumento da faturação através da venda de música em formato digital.

5. Metodologia de investigação

5.1. Introdução

Este capítulo é a base do estudo empírico que é apresentado nos capítulos 6 e 7. Na secção 5.1 são explicados os objetivos desta investigação. São colocadas quatro grandes questões que se pretendem responder, tendo sempre por base o impacto da distribuição digital de música na indústria musical. Depois de definidos os objetivos para a investigação, deve-se delinear a estratégia a seguir para atingir esses objetivos. É na secção 5.3 que isso acontece, com a definição da metodologia adotada para abordar o problema. Após definida a metodologia de investigação, na secção 5.4 explica-se que dados foram recolhidos, quais as fontes de informação, o porquê da sua relevância, e como foram analisados esses dados. Na secção 5.5 é realizada uma breve apresentação dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas. A informação que consta dessa secção é a base para o estudo empírico dos capítulos 6 e 7. Por fim, na secção 5.6 é feita uma síntese do presente capítulo.

5.2. Objetivos da investigação e questões de pesquisa

O objetivo central desta dissertação é entender de que forma a distribuição digital de música afetou a indústria musical nos últimos anos. A escolha do tema recai sobretudo pelo interesse em perceber como tem a indústria musical reagido ao novo paradigma que o mundo digitalizado criou. Desde os primórdios desta indústria, o seu fim tem sido anunciado frequentemente ao longo do tempo: com o aparecimento dos primeiros dispositivos de gravação no século XIX (temia-se o fim da música ao vivo), com o aparecimento da rádio (temia-se que mais ninguém pagasse por música em formato físico), com as cassetes e os CD que facilitaram a partilha ilegal de música, e finalmente com a massificação da internet, com a qual rapidamente surgiram os primeiros serviços de partilha legal ou ilegal de música. Até ao momento, a indústria musical conseguiu adaptar-se aos novos paradigmas, com retornos financeiros estrondosos em algumas épocas, e muitas das novas formas de distribuição se têm vindo a complementar umas às outras, em vez de se substituírem. A indústria musical nunca esteve, de facto, em risco de desaparecer, mas encontra-se neste momento numa prolongada fase de indefinição sobre o seu futuro. Daí, a pertinência deste estudo.

Com o intuito de responder às questões levantadas anteriormente, o objetivo central enunciado no início desta secção divide-se em quatro objetivos específicos, que são no fundo, e conforme diz Bardin (1977), a finalidade geral da investigação:

- O primeiro objetivo passa por analisar e compreender como tem evoluído a rede de relações entre os vários intervenientes da rede de valor da indústria musical. Pretende-se perceber de que modo as novas formas de consumir música alteraram as relações entre os principais intervenientes da indústria musical.
- O segundo objetivo passa por perceber o efeito que a distribuição digital de música via *streaming* teve no modelo de negócio dos artistas e das editoras. A queda da venda de música em formato físico e o aumento do consumo de música em serviços de *streaming* como o Spotify, SoundCloud, Bandcamp ou o YouTube veio necessariamente alterar os modelos de negócio dos artistas e editoras. Conforme já pôde ser verificado no terceiro capítulo da presente dissertação, as razões para estas alterações são várias: o número e tipo de intermediários entre o artista e consumidor final foi alterado, as margens de lucro alteraram-se significativamente e deixou de ser obrigatório oferecer algo tangível ao consumidor.
- No terceiro objetivo pretende-se entender como é que a distribuição digital de música afetou as relações entre os artistas e os consumidores. Os serviços de *streaming* facilitaram o acesso à música por parte dos consumidores e facilitaram o acesso ao mercado por parte dos artistas. Assim, deseja-se perceber como evoluiu o relacionamento entre estes atores da indústria musical e em que medida o mercado sofreu alterações em consequência deste novo tipo de relacionamento.
- No quarto e último objetivo, pretende-se perceber em que medida os novos modelos de distribuição de música afetaram em particular a indústria da música ao vivo. O objetivo é ainda perceber se houve um efeito positivo a nível financeiro para os artistas.

Os objetivos definidos para esta dissertação pretendem abordar questões relacionadas como a distribuição digital, modelos de negócio e, de forma mais geral, o

marketing digital na indústria musical. Em todas as questões pretende-se tratar os assuntos sempre da perspetiva da própria indústria.

5.3. Metodologia adotada

A metodologia adotada nesta dissertação foi escolhida com base no que se pretende estudar, ou seja, o estado de uma indústria em plena fase de transformação. O facto de ser uma indústria em transformação, por si só, traz alguma complexidade ao estudo – existem inúmeras empresas a atuar no mercado com estratégias e modelos de negócio diferentes, pelo que se torna especialmente importante fazer um desenho de pesquisa que fomente a riqueza da informação recolhida, e que ao longo da pesquisa levante questões de grande relevo, que numa pesquisa mais fechada poderiam não ser detetáveis - questões mais fechadas poderiam enviesar as respostas conforme a visão preliminar do investigador. Assim, optou-se por um estudo com uma pesquisa qualitativa, uma vez que se pretende fazer uma pesquisa não muito estruturada a uma pequena amostra da população por forma a obter informação que se transforme num conhecimento mais profundo do que está em estudo (Malhotra & Birks, 2006).

Numa pesquisa qualitativa o investigador deve conseguir interpretar e compreender o mundo com as respostas obtidas (Parker, 2003), o que vai de encontro ao paradigma filosófico do construtivismo adotado nesta investigação. Segundo este paradigma, a realidade é construída pela sociedade e não é objetiva. Do ponto de vista epistemológico e axiológico – ou seja, no que diz respeito à relação entre o investigador e a realidade – o investigador faz ele próprio parte da realidade estudada, não sendo possível, de maneira alguma, este alienar-se de forma absoluta da realidade (Sobh & Perry, 2006; Wahyuni, 2012).

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, pois estas têm duas características que se revelam particularmente úteis para a investigação em causa: por um lado são apropriadas para obter opiniões relativas a assuntos complexos através de respostas com muita informação e clareza; por outro lado, devido a estas entrevistas não seguirem um guião de perguntas completamente estruturado, permite adaptar as perguntas ao longo da entrevista consoante a informação que se vai recolhendo (Barriball & While, 1994), o que é importante numa investigação onde os entrevistados não são homogéneos, como é o caso da presente investigação. Os

entrevistados devem ser contextualizados sobre o estudo em questão e a própria linguagem utilizada em cada entrevista pode ser adaptada ao entrevistado. Clifford, French, & Valentine (2010) referindo-se a Dunn (2005) afirmam que as entrevistas semiestruturadas permitem que exista flexibilidade sem se perder um certo grau de previsibilidade necessário para o entrevistador.

Uma entrevista semiestruturada é um misto entre uma entrevista estruturada e uma entrevista em profundidade, o que permite questionar os entrevistados sobre determinado número de temas pré-definidos, mas ao mesmo tempo tornar a entrevista flexível ao ponto desta se poder adaptar ao entrevistado (Wahyuni, 2012). Isto adequa-se à presente investigação, uma vez o objetivo de cada entrevista realizada é comum, mas os entrevistados são propositadamente atores com diferentes funções dentro da indústria da música. Uma vez que a recolha de dados se baseia em entrevistas semiestruturadas, os dados recolhidos são primários (Wahyuni, 2012).

Para a realização das entrevistas foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, porque apesar de ter a desvantagem de não se obterem resultados tão representativos como noutros tipos de amostragem, é uma técnica adequada para um estudo deste género devido às limitações de tempo, financeiras e mesmo logísticas inerentes a um estudo académico (Malhotra & Birks, 2006).

Uma questão que deve preocupar qualquer investigador é a validade e confiabilidade do seu estudo, uma questão que é particularmente sensível num estudo de natureza qualitativa. Ou seja, antes de se iniciar a recolha de dados é necessário que o investigador se certifique que sabe o que vai ser investigado, como e porquê (Thiétart, 2001). Para tal, deve fazer uma revisão da literatura existente e contextualizar o estudo por forma a obter o conhecimento necessário que lhe permita perceber em maior profundidade o que está a estudar – tal como foi realizado nos capítulos anteriores. Deve ainda explicitar como pretende obter os dados e explicar o porquê desses dados irem de facto responder ao que se propôs a responder – o que será realizado ainda neste capítulo.

5.4. Recolha e análise dos dados

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas a pessoas cuja atividade profissional é dedicada à indústria musical. Apesar do número limitado de

entrevistas permitido pelo tempo disponível para a execução desta investigação, e da amostra realizada por conveniência, houve cuidado na escolha dos entrevistados, tendo-se tido em conta a importância da existência de diversidade entre estes a vários níveis, como de tempo de carreira, zona geográfica ou de área de atuação; pois a diversidade traz uma maior validade aos resultados obtidos. É esta diversidade, e a respetiva escolha dos critérios que possibilitam considerar os entrevistados, de facto, diversos, que permite que o princípio da diversificação seja cumprido, algo fundamental numa pesquisa qualitativa (Guerra, 2006). Apesar da diversidade pretendida, procurou-se no entanto que as escolhas fossem sempre o mais relevantes possível, quer fosse pela experiência dos entrevistados ou pela relevância no panorama nacional, quer fosse pelo papel atual e possivelmente inspirador e influenciador que desempenham na indústria em transformação objeto de estudo desta dissertação.

Com base nos objetivos do estudo, procurou-se, conforme já foi referido, obter informação por parte de agentes da indústria e não dos consumidores; estes últimos trariam informação interessante para o estudo, mas menos informada, que é exatamente o que se pretende, quando estão em causa questões como modelos de negócio ou relações entre agentes da rede de valor da indústria musical.

Foi elaborada uma lista dos entrevistados, como forma de os contextualizar e justificar a sua escolha enquanto entrevistados, e enquanto fontes de informação relevantes e credíveis para a presente dissertação:

- Adolfo Morais de Macedo (nome artístico: Adolfo Luxúria Canibal): é vocalista dos Mão Morta, banda que iniciou a sua carreira em 1984. É ainda fundador da editora Cobra Discos. Além da sua longa experiência enquanto pessoa ligada à indústria musical, tem uma visão da indústria enquanto artista e enquanto editor de discos.
- Alexandre D'Alva Teixeira: músico dos D'Alva, banda que editou o seu álbum de estreia em 2014 pela NOS Discos, editora que disponibiliza os álbuns dos seus artistas no seu *site* para *download* gratuito.
- Bruno Dias (nome artístico: DarkSunn) e Tiago Lessa (nome artístico: nitronious): são ambos músicos e fundadores da editora e coletivo de artistas Monster Jinx. A Monster Jinx destaca-se por ser uma editora que

edita praticamente a totalidade dos seus discos apenas em formato digital.

- Davide Pinheiro: é jornalista de profissão, escrevendo há vários anos para o *site* dedicado à atualidade musical Disco Digital. Ainda tem atividade como DJ e escreveu para o entretanto extinto blog Mesa de Mistura, onde dedicava artigos à indústria musical, razão pela qual o seu contributo foi considerado importante para esta dissertação.
- Hugo Piteira (nome artístico: Presto): é *rapper* dos Mind da Gap, banda que editou o seu primeiro EP em 1995, o que lhe confere uma longa carreira enquanto músico, e consequentemente um conhecimento alargado da indústria musical e da sua evolução.
- Joaquim Albergaria: músico fundador dos Vicious Five e atualmente baterista nos PAUS, e responsável pela comunicação na HAUS, empresa dedicada à música que tem entre as suas atividades a gestão da comunicação de bandas, o aluguer de estúdios de gravação e salas de ensaio e ainda o agenciamento e produção de espetáculos.
- José Moura: é proprietário da loja de discos Flur, que existe em Lisboa desde 2001. Em 2011 fundou a editora Príncipe Discos, que assume um dos lugares de maior relevo na atualidade na música portuguesa, sendo a casa de artistas como o DJ Marfox ou DJ Nigga Fox que têm uma presença constante nos media e palcos internacionais. A Príncipe Discos foi mesmo considerada a terceira melhor editora a nível mundial pela FACT Magazine em 2015 (Twells et al., 2015). Para além disso, José Moura tem ou teve outras atividades ligadas à música como jornalista, radialista e DJ.
- Lucas Carneiro: guitarrista dos Long Way to Alaska, banda de Braga que editou o seu primeiro EP em 2009.
- Miguel Cadete: é o diretor da revista Blitz desde 2006, embora esteja ligado ao jornalismo musical desde 1988, quando começou a trabalhar no jornal Blitz. Em 2015 a Blitz criou a sua própria editora digital, a Blitz Records.

- Rui Miguel Abreu: tem mais de vinte anos ligados à música, tendo ao longo desse tempo experienciado a indústria musical sob várias perspectivas: é jornalista, radialista, DJ, professor, entre outras atividades. É diretor e editor do *site* Rimas e Batidas, dedicado ao hip-hop e à música eletrónica. Em 2001 criou a editora Loop Recordings.
- Rui Rodrigues: é percussionista e professor de música. Toca ou tocou com bandas como os Dona Carioca, Budda Power Blues ou At Freddy's House. Em 2016 vai editar seu primeiro álbum a solo.
- Tiago Cavaco (nome artístico: Tiago Guillul): músico cuja carreira a nível mais profissional começou em 2002, tendo desde então editado vários álbuns a solo ou em projetos paralelos. O contributo de Tiago Cavaco é relevante, visto ser também o fundador da editora FlorCaveira, cuja existência data de 1999. A FlorCaveira teve um papel de grande relevo no final da década passada e início da presente década na música portuguesa cantada em português, editando artistas que hoje têm presença num mercado mais *mainstream* como o B Fachada, Samuel Úria ou os Diabo na Cruz.

As entrevistas foram realizadas preferencialmente de forma presencial em locais e datas acordados com os entrevistados, e gravadas em formato áudio com permissão dos entrevistados através da aplicação Smart Voice Recorder para *smartphone* Android. Os locais das entrevistas foram variados, mas foram escolhidos de forma a não colocar os entrevistados em situações de desconforto que poderiam afetar a quantidade e qualidade de informação recolhidas. Devido à distância geográfica, e de forma a tornar o processo das entrevistas mais célere, três entrevistas foram realizadas via Skype, tendo estas também sido gravadas em formato áudio com autorização dos entrevistados, através de um *software* próprio para o efeito, o MP3 Skype Recorder.

Apesar das entrevistas serem semiestruturadas, foi elaborado um guião, que embora não tivesse sido seguido à risca ao longo das entrevistas, permitiu ao investigador não se desviar em demasia do seu foco, ir-se certificando ao longo da entrevista que não ficava nenhum ponto relevante por falar e que os objetivos das entrevistas eram cumpridos na sua totalidade. Este guião foi elaborado com os objetivos de investigação em mente, conforme sugerido por Guerra (2006). A elaboração de um

guião e a consulta deste por parte do entrevistador ao longo da entrevista é recomendada, principalmente para investigadores inexperientes em matéria de entrevistas (Clifford et al., 2010). Para a elaboração do guião, foram elaboradas várias questões que se consideraram fundamentais ser respondidas para se obter respostas a cada um dos objetivos da investigação. Assim, cada questão enquadra-se dentro de um determinado objetivo, o que permite assegurar que a entrevista é conclusiva (Harrell & Bradley, 2009).

Tabela 6 – Guião das entrevistas

Objetivo 1: Evolução da rede de relações dentro da indústria musical

- Como têm evoluído, nos últimos anos, as relações entre as várias empresas que atuam dentro da indústria musical?
- As fronteiras entre as funções de cada empresa dentro da indústria musical estão bem definidas? Mais ou menos do que antes da digitalização do mercado?
- Atualmente as empresas têm estratégias bem definidas para o seu futuro ou encontram-se numa fase de experimentação?
- Acredita que as empresas se têm vindo a tentar diferenciar, coexistindo e lutando por objetivos diferentes, ou por lado competem pelo mesmo mercado e existem atualmente maiores níveis de rivalidade dentro da indústria?
- Têm surgido novas empresas na indústria, com conceitos inovadores. Acredita que estas empresas vão ser uma parte relevante no futuro da indústria, ou por lado, as ideias e ideais, ou mesmo, as próprias empresas serão absorvidas por grandes empresas?
- Acredita que a médio-longo prazo existe algum tipo de empresa, que atualmente atua no mercado, que possa vir a desaparecer?

Objetivo 2: Efeito do *streaming* no modelo de negócio dos artistas e editoras

- O *streaming* obrigou a uma adaptação por parte de todas as empresas que atuam no mercado da indústria musical. Como acha que foi a reação das empresas a este novo meio de distribuição de música?
- O que mudou nos modelos de negócio dos artistas e editoras desde que o *streaming* apareceu?
- Acredita que os novos modelos de negócio estão a ser uma boa resposta ao novo modelo da indústria? Ou por outro lado acha que ainda estão longe de ser definitivos?
- As mudanças estão ser boas para a indústria a um nível mais geral? Quem mais ganhou e quem mais perdeu dentro da indústria musical?
- Com os atuais modelos de negócio, acredita na sustentabilidade a longo prazo dos artistas e editoras?

Objetivo 3: Efeito da distribuição digital na relação entre os artistas e os consumidores

- Com a distribuição digital de música a relação entre os artistas e os consumidores alterou-se? De que forma?
- Os artistas tiveram de alguma forma alterar o seu comportamento para sobreviverem num mercado onde o acesso à música ficou mais democratizado? Que estratégias adotaram?
- Qual o papel que as redes sociais tiveram na relação entre os artistas e os consumidores?
- Acredita que a distribuição digital dificultou as relações duradouras entre artistas e fãs, e consequentemente pode vir a ter efeito, no futuro, na duração da carreira dos artistas?
- Apesar do formato álbum ainda ser a norma, muitos consumidores preferem ouvir *singles* ou *playlists* - que efeitos isto pode ter no negócio dos artistas?

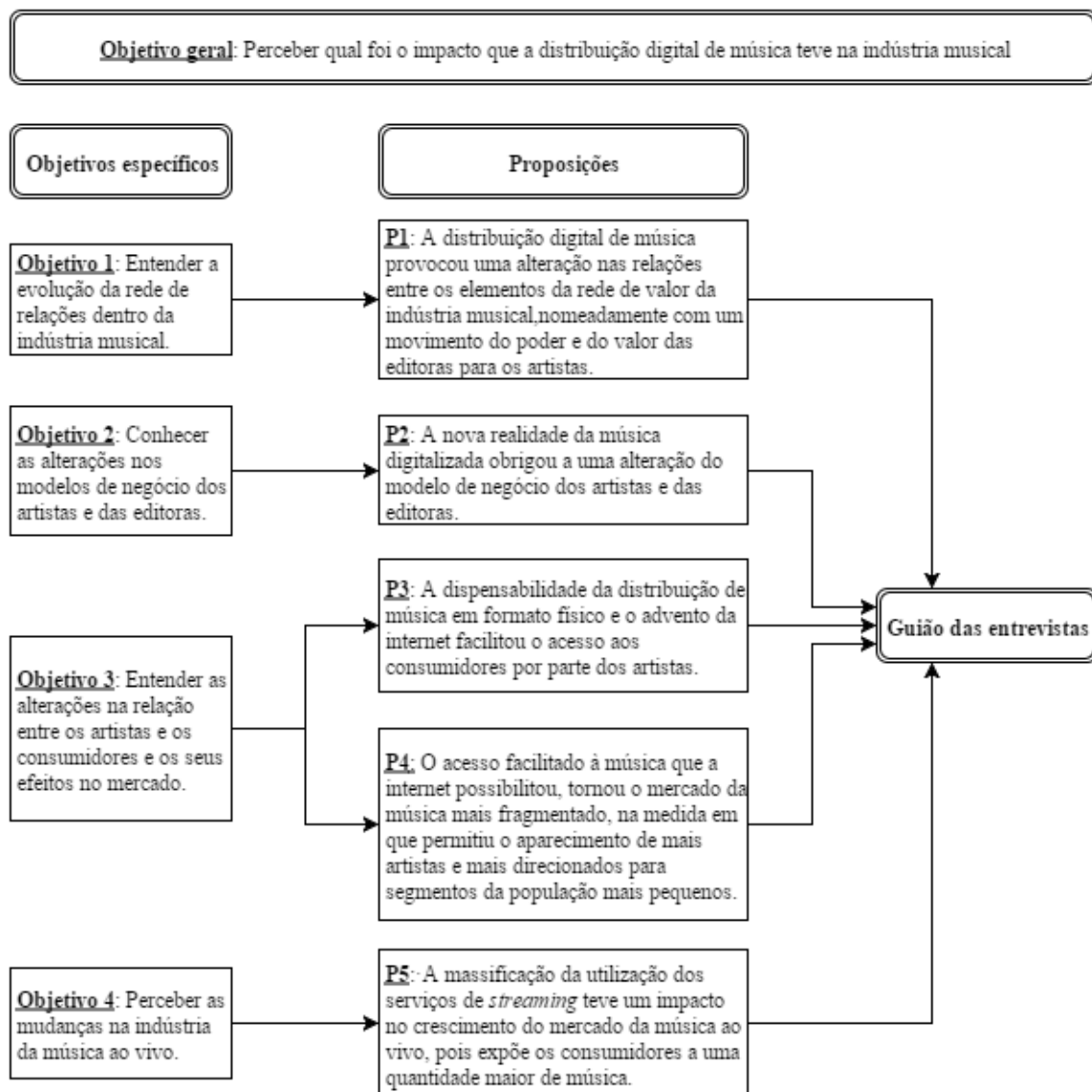
Objetivo 4: Evolução da indústria da música ao vivo após a digitalização da música

- Acredita que o *streaming* alterou de alguma forma o negócio da música ao vivo? De que forma?
- A nível financeiro a música ao vivo tem tido um papel importante na sobrevivência dos artistas?
- O acesso a mais música de mais artistas através do *streaming* tem permitido ter maior afluência de público em concertos de artistas em início de carreira?
- A indústria tentou adotar estratégias de forma ativa para desenvolver a música ao vivo como forma de combater o decréscimo da venda de CD ou, por exemplo, o crescimento de grandes festivais em Portugal, deve-se a um conhecimento mais profundo de música por parte do público?

Fonte: Elaboração própria

A realização do guião das entrevistas é em si um processo que permite pensar de forma mais aprofundada os objetivos propostos para a investigação. Foi então com base nos objetivos de investigação e no conhecimento recolhido através da revisão da literatura e da investigação realizada para a elaboração do capítulo da contextualização que se desenvolveram cinco proposições que guiaram a investigação, e que se apresentam na seguinte figura.

Fig. 11 – Objetivos e proposições



Fonte: Elaboração própria

A primeira proposição afirma que *“A distribuição digital de música provocou uma alteração nas relações entre os elementos da rede de valor da indústria musical, nomeadamente com um movimento do poder e do valor das editoras para os artistas”*. Esta proposição surge desde logo a partir da ideia geral de que houve uma alteração na estrutura do mercado da indústria musical desde que a música se digitalizou (Bockstedt et al., 2005), e particularmente pelo que foi apontado por Graham et al. (2004) quando referem o desaparecimento dos intermediários que existiam tradicionalmente entre os artistas e os consumidores, como uma das grandes implicações que o crescimento da internet teve na cadeia de valor da indústria musical.

A partir do que foi referido a propósito da primeira proposição e tendo em conta que a forma como se cria valor num negócio que opera exclusivamente no mundo físico é diferente da forma como se cria valor num negócio que opera no mundo virtual (Rayport & Sviokla, 1995) elaborou-se a segunda proposição da dissertação. Esta afirma que *“A nova realidade da música digitalizada obrigou a uma alteração do modelo de negócio dos artistas e das editoras”*. Para a construção desta proposição também foi tido em conta o aparecimento de novos modelos de negócio intrinsecamente ligados à música e ao crescimento da internet, como o modelo baseado em subscrições, o modelo *pay-per-track* ou *pay-per-album*, e o modelo assente na ligação direta entre o artista e o consumidor (Fox, 2004).

É precisamente este último modelo de negócio, que Fox (2004) apontou como sendo um dos principais modelos de negócio a emergir a partir da digitalização da música, que suporta a terceira proposição da dissertação. Esta afirma que *“A dispensabilidade da distribuição de música em formato físico e o advento da internet facilitou o acesso aos consumidores por partes dos artistas”*.

Os serviços de distribuição digital de música, nomeadamente os serviços de *streaming* que permitem o acesso à música de forma gratuita com modelos de receita baseados em publicidade, deram aos consumidores uma facilidade de acesso a uma quantidade e diversidade de música que antes não era possível. A partir daqui, foi desenvolvida a quarta proposição que diz que *“O acesso facilitado à música que a internet possibilitou, tornou o mercado da música mais fragmentado, na medida em que permitiu o aparecimento de mais artistas e mais direcionados para segmentos da população mais pequenos”*.

Os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (2015a, 2015b, 2015c) revelam um crescimento constante no número de concertos, número de espectadores de espetáculos ao vivo e receita proveniente desses mesmos espetáculos nos últimos anos. Posto isto, a quinta e última proposição da dissertação afirma que “*A massificação da utilização dos serviços de streaming teve um impacto no crescimento do mercado da música ao vivo, pois expõe os consumidores a uma quantidade maior de música*”.

Segundo Bardin (1977), uma proposição é uma afirmação (ou suposição) realizada pelo investigador antes dos dados terem sido analisados, e que este se propõe a verificar recorrendo a procedimentos de análise de dados.

A recolha dos dados através de entrevistas é o primeiro passo de uma investigação qualitativa. O passo seguinte é a organização e estruturação dos dados recolhidos – neste passo reduzem-se os dados ao essencial (Malhotra & Birks, 2006). A primeira tarefa a fazer é transcrever as entrevistas do formato áudio para o formato escrita, o que é fundamental para que seja possível analisar convenientemente a informação recolhida. Este trabalho foi realizado passado pouco tempo das entrevistas, pois quanto menor for o tempo entre as entrevistas e a sua transcrição, mais fácil será o processo (Clifford et al., 2010).

Após a transcrição das entrevistas ficou disponível um vasto leque de informação em estado bruto, que dessa forma não tem relevo para o investigador, pois não consegue retirar daí quaisquer resultados relevantes. É portanto necessário sistematizar e categorizar os dados para que seja possível a análise dos dados (Cappelle, Melo, & Gonçalves, 2011). Para a análise dos dados recolhidos ao longo desta dissertação adotou-se a técnica da análise de conteúdo, técnica muito utilizada nas ciências sociais e no tratamento de dados qualitativos, conforme referem Cappelle et al. (2011), aludindo ao trabalho de Minayo (1992).

A análise de conteúdo é fundamental no sentido em que acrescenta uma camada crítica ao trabalho desenvolvido e afasta o investigador do objeto estudado. Este tipo de análise permite dar validade científica e rigor à investigação, uma vez que evita que o investigador caia na tentação de pensar que compreendeu de forma instantânea os dados que recolheu, e torna-o mais crítico em relação aos pressupostos que guiam a sua investigação (Bardin, 1977). Ainda segundo a mesma autora, a análise de conteúdo tem

dois objetivos principais que vão de encontro ao que foi dito anteriormente: i) por um lado a superação da incerteza, uma vez que através desta técnica o investigador consegue certificar-se que a leitura que faz dos dados vai além da sua leitura pessoal, questionando-se se esta é válida e partilhada para outros indivíduos; ii) o enriquecimento da leitura, uma vez que a análise mais pormenorizada aos dados permite descobrir detalhes e mensagens que não estariam visíveis ao investigador com um simples olhar descuidado para os dados.

Para atingir tais objetivos, a autora sugere, que na prática, se divida a análise de conteúdo em três fases distintas e sequenciais:

- i. A pré-análise, que é onde todo o material é preparado para a posterior análise. A primeira atividade a desenvolver-se nesta fase é a leitura flutuante, que consiste em fazer o primeiro contacto com os documentos a analisar e obter a partir daí as primeiras impressões relativas aos dados recolhidos. Segue-se a escolha dos documentos para análise, que no caso da presente investigação são as transcrições de todas as entrevistas realizadas: as transcrições das entrevistas são o *corpus* da investigação, tendo este sido definido à partida, mesmo antes da recolha da informação se ter dado. Assim, e por forma a respeitar-se a regra da exaustividade, não é possível excluir da análise nenhuma das entrevistas realizadas. Dentro da fase da pré-análise inclui-se ainda a formulação das hipóteses e dos objetivos da investigação, embora estes não tenham que surgir obrigatoriamente nesta fase. Por fim, é a criação de índices, que podem ser, por exemplo, a menção a determinado tema no texto a analisar.
- ii. A exploração do material, que é onde se codificam, decompõem e enumeram os dados recolhidos.
- iii. E, por fim, faz-se o tratamento dos resultados e a sua interpretação.

No caso particular desta dissertação optou-se por não recorrer a nenhum *software* de análise de dados qualitativos, pelo que todo o processo de análise de dados foi realizado com base em apontamentos escritos e com recurso ao editor de texto Microsoft Word.

Após a já referida transcrição das entrevistas, os dados recolhidos foram lidos por forma a obter-se uma visão geral das opiniões dos entrevistados e começar a

encontrar os pontos mais relevantes das entrevistas. De seguida, as entrevistas foram sendo desconstruídas com base num sistema de cores, em que cada cor correspondia a um tópico que era relevante analisar. Estes tópicos estavam ligados aos objetivos e às proposições da dissertação. Esta técnica facilitou a posterior interpretação dos dados, uma vez que permitiu ao investigador ter uma visão mais clara sobre a opinião dos entrevistados relativamente a cada tópico individualmente.

5.5. Apresentação dos dados recolhidos

Durante os meses de novembro e dezembro de 2015 foram realizadas doze entrevistas a treze pessoas, com o intuito de recolher dados para a presente investigação. A diferença entre o número de entrevistas e o número de entrevistados deve-se a um dos entrevistados, aquando da marcação da entrevista, ter sugerido a presença de uma outra pessoa, uma vez que este traria uma maior riqueza de informação à entrevista, pelo que tal foi aceite. A duração das entrevistas foi variável, tendo a mais curta durado cerca de 29 minutos e a mais longa tido a duração de cerca de 57 minutos - as entrevistas tiveram uma duração média de 44 minutos.

Tabela 7 – Detalhes das entrevistas realizadas

Nome do entrevistado	Data	Local	Duração da entrevista	N.º palavras transcrição
Joaquim Albergaria	11-11-2015	Lisboa	29 minutos	3.744
José Moura	11-11-2015	Lisboa	49 minutos	7.076
Rui Miguel Abreu	12-11-2015	Lisboa	37 minutos	4.865
Tiago Cavaco	12-11-2015	Lisboa	47 minutos	6.916
Davide Pinheiro	13-11-2015	Almada	34 minutos	4.008
Lucas Carneiro	20-11-2015	Braga	43 minutos	4.190
Rui Rodrigues	24-11-2015	Braga	50 minutos	5.673
Adolfo Morais de Macedo	25-11-2015	Braga	57 minutos	6.594
Bruno Dias / Tiago Lessa	03-12-2015	Skype	51 minutos	6.642
Alexandre D'Alva Teixeira	03-12-2015	Skype	38 minutos	4.529
Hugo Piteira	14-12-2015	Skype	49 minutos	4.916
Miguel Cadete	28-12-2015	Oeiras	40 minutos	4.136
Total			524 minutos	63.289
Média			44 minutos	5.274

Fonte: Elaboração própria

Três das entrevistas foram realizadas via Skype, sendo que as restantes foram realizadas de forma presencial nas cidades de Lisboa, Braga, Almada e Oeiras. Conforme referido no capítulo anterior, procurou-se heterogeneidade no que diz respeito às funções que os entrevistados desempenham dentro da indústria, pois, e tendo em conta a complexidade desta, só assim é possível garantir que os dados abrangam várias perspetivas sobre o modo de funcionamento e evolução da indústria em análise. Foi elaborada uma tabela que resume as principais funções desempenhadas pelos entrevistados e quantos destes as desempenham. Muitos dos entrevistados executam um vasto número de funções a nível profissional, razão pela qual a soma do número de entrevistados indicados na tabela é superior ao número efetivo de pessoas entrevistadas para a presente dissertação.

Tabela 8 – Funções dos entrevistados

Função	Número de entrevistados
Músico	9
Fundador ou colaborador de editora	7
Jornalista de música	4
Radialista	2
Proprietário de loja de discos	1

Fonte: Elaboração própria

5.6. Síntese e conclusão

Para a realização da presente dissertação optou-se por uma abordagem qualitativa, sendo os dados recolhidos através de entrevistas semiestruturadas a agentes da indústria musical, pois desta forma conseguem-se obter dados mais ricos e interessantes que ajudam a concretizar os quatro grandes objetivos propostos para a dissertação. Os entrevistados têm a abrangência necessária para que possam fornecer dados relevantes para o estudo e torná-lo também a ele relevante, e são entrevistados com base num guião de entrevista que procura com o apoio em algumas perguntas obter a informação necessária para que o objetivo das entrevistas seja atingido.

6. Modelos de negócio da indústria musical

6.1. Introdução

Este é o primeiro de dois capítulos dedicados ao estudo empírico. Aqui analisar-se-ão os dois primeiros objetivos definidos para esta dissertação, ou seja, os que dizem respeito à evolução das relações entre os atores da rede de valor da indústria musical e às alterações dos modelos de negócios dos artistas e editoras. Para o segundo capítulo do estudo empírico ficam reservados os dois restantes objetivos da dissertação, que, de forma lata, dizem respeito à relação entre os músicos os consumidores, onde se inclui aqui a questão da evolução do mercado da música ao vivo.

Assim, na secção 6.2 é analisado o primeiro objetivo da dissertação, relativo à evolução das relações dentro da rede de valor da indústria musical com base nas entrevistas realizadas. Nesta secção é ainda estudada a proposição que diz respeito ao referido primeiro objetivo. A secção 6.3 é dedicada à análise do segundo objetivo da dissertação, relativo às alterações nos modelos de negócios dos artistas e das editoras, e ainda da correspondente proposição. Por fim, na secção 6.4 é realizada uma síntese do que foi abordado ao longo das secções anteriores.

6.2. Evolução da rede de relações dentro da indústria musical

No primeiro objetivo definido para a presente investigação pretende-se compreender que efeito a internet e a distribuição digital de música teve na rede de relações entre os vários intervenientes da rede de valor da indústria musical.

Apesar de todos os desafios que a indústria musical teve que enfrentar ao longo das várias décadas da sua existência, entre os entrevistados que se referiram ao estado da indústria musical na fase imediatamente antes ao aparecimento da internet, foi unânime a opinião de que a indústria vivia uma fase de relativa estabilidade. Havia uma estrutura bem montada, com os papéis de cada ator da rede de valor bem definidos: de forma simplista, o músico fazia a música para a editora, que por sua vez, através de um distribuidor fazia a música chegar às lojas onde os consumidores finais a podiam adquirir. Para Joaquim Albergaria a cadeia estava bem “oleada”, o que vai de encontro às palavras de José Moura quando diz que a indústria se apoiava numa cadeia que foi relativamente padronizada ao longo de décadas.

“Antes os papéis estavam muito bem definidos: gravava-se para a editora, a editora encarregava-se de vender a música através do distribuidor e das lojas, o manager geria a carreira, dava opiniões sobre como é que a banda deveria funcionar, fazia ali uma ponte com a editora, o agente vendia os concertos apenas, e o músico fazia a música.” – Hugo Piteira

No entanto, e apesar de nessa fase os papéis de cada ator da cadeia ainda não estarem a ser, de facto, postos em causa, os entrevistados, referem-se a um certo sentimento de injustiça que pairava sobre a indústria fonográfica, pois, e segundo as palavras de Joaquim Albergaria, o dinheiro *“não estava bem distribuído”*. O problema era o grande poder que as editoras tinham, que retirava qualquer poder negocial aos artistas. Sem qualquer poder, as receitas que os artistas geraram a partir da venda de discos eram completamente irrisórias, tendo em conta o valor que o consumidor final pagava pelo disco. Este problema foi apontado recorrentemente pelos entrevistados, independentemente da função que desempenhava na indústria, e a justa distribuição das receitas geradas pode ser considerada a principal preocupação encontrada ao longo da análise das entrevistas. A relação entre artistas e editoras estava já de tal forma degradada, que para os primeiros as editoras eram vistas como algo negativo, embora ainda necessário.

“Nós recebíamos uma percentagem ínfima, já não me lembro de quanto era, mas sei lá, devemos ter ganho para aí mil euros cada um por cada disco que editamos, isto numa carreira de vinte anos. Era muito pouco.” – Hugo Piteira

“Antigamente tu tinhas muito aquelas contas da indústria, que era, tu lançavas um CD e tu como artista vias 5% da receita – isso agora já não passa pela cabeça de ninguém (...), eu não posso pegar num artista, vendo o produto dele, e vou-lhe dar 5%, isso não faz sentido. Isso era exatamente com o que nós não concordávamos no passado numa major, que era o tal papão.” – Bruno Dias

Para além das inúmeras questões levantadas com a digitalização da música, esta questão da má distribuição das receitas geradas é relevante, uma vez que parece ter sido também ela um fator com algum impacto no quebrar da estrutura tradicional da indústria musical. A partir de certo momento começam a surgir editoras de carácter

independente, cujo fator de diferenciação é precisamente proporcionar uma distribuição mais justa das receitas, combatendo dessa forma as injustiças que sentiam dentro da indústria fonográfica. Alexandre D’Alva Teixeira dá o exemplo da Chifre, editora que por cada disco vendido a dez euros ao consumidor final, alocava cinco euros para os artistas, valor que seria posteriormente investido, por exemplo, na criação de vídeos ou numa digressão desses mesmos artistas. Através deste exemplo, para além da visível redistribuição das receitas, é ainda possível constatar que já em 2010, aquando da criação da referida editora, existia uma tentativa de olhar para o disco não como o fim para obter lucro, mas como um meio para algo mais, de onde depois o artista iria, de facto, retirar o seu lucro.

Parece inegável que a indústria musical viveu momentos muito conturbados e de grande incerteza, e viu a estabilidade referida anteriormente abalada quando o objeto físico do disco deixou de ser algo fundamental para o consumidor ouvir música. As editoras foram as primeiras a sentir os efeitos da digitalização da música, uma vez que o seu modelo de negócio assentava sobretudo na venda de música em formato físico. Para José Moura o ponto de viragem aconteceu quando os consumidores se começaram a aperceber que podiam aceder à música que queriam de forma gratuita (embora, por vezes, de forma ilegal), ou então apenas através do pagamento das faixas que realmente desejavam. Este ponto de viragem foi no entanto um processo que passou por várias fases distintas ao longo dos anos; não foi algo que se tenha dado de um momento para o outro.

Conforme refere Adolfo Morais de Macedo, a música tornou-se efetivamente digital com o CD. Embora o CD seja em si um suporte físico, este armazena a música em formato digital, podendo posteriormente ser lida por um leitor digital – é o oposto do que acontece com o vinil, pois aqui a música encontra-se registada fisicamente no objeto e é depois lida através de métodos mecânicos. Foi esta inovação disruptiva que o CD trouxe, que permitiu que a música, passasse a ser distribuída e consumida através da internet. Se nas primeiras fases do processo de digitalização do mercado – P2P, *torrents* e iTunes – a internet serviu apenas como meio de distribuição, nas fases seguintes – YouTube, redes sociais e serviços de *streaming* como o Spotify – a internet passou a ser também onde a música é promovida e consumida. É relevante ainda apontar que os

próprios meios de produção se tornaram também eles digitais, o que teve como consequência uma redução nos custos de produção.

Como consequência, o produto central da indústria musical em geral – a música gravada – começou a desvalorizar-se cada vez mais, o que foi naturalmente devastador para muitos dos atores da rede de valor de indústria. Para Miguel Cadete, poucas indústrias de conteúdos terão sofrido tanto com o advento da internet como a indústria musical, o que resultou no desaparecimento de inúmeras editoras discográficas, bem como no despedimento de milhares de pessoas a nível mundial, que trabalhavam nesse meio.

Mudanças desta envergadura tornaram a indústria musical muito “*confusa*”, mesmo para quem nela trabalhava há já largos anos, conforme referem Hugo Piteira e José Moura. Estas mudanças além de afetarem as mais variadas áreas da gestão de todos os envolvidos na cadeia da indústria musical, afetaram também, de forma direta ou indireta, praticamente todos os atores da rede de valor da indústria musical, o que por si só, demonstra a dimensão e a complexidade destas mudanças.

“A digitalização pode ser vista não só como o fenómeno de digitalização dos suportes físicos, quando passamos do vinil e da cassete para o disco compacto, mas também as próprias formas de gravação; os estúdios analógicos praticamente desaparecem, tornam-se de alguma forma obsoletos ou demasiado caros (...) – portanto todos os principais intervenientes, sejam músicos, sejam ouvintes, sejam editores, sofrem perturbações gigantescas em termos de negócio.” – Miguel Cadete

“Estas transformações fizeram com que a música desvalorizasse de uma forma tremenda (...) – ora, com a massificação da cópia e do download ilegal, a música desvaloriza, mas desvaloriza não só por isso – as transformações no lado da produção de música, no lado dos músicos, também faz com que seja bastante mais fácil produzir música e gravá-la com qualidade quase profissional. E o que é que isto quer dizer? Quer dizer que o número de artistas, de bandas, também cresceu de forma exponencial – ora, isto associado à descapitalização das editoras discográficas teve um efeito tremendo.” – Miguel Cadete

Como principal consequência, e tal como aconteceu com outras indústrias que foram afetadas de forma profunda pela internet e pelo novo paradigma da economia digital, também na indústria musical parece ser notória a dispensabilidade de alguns intermediários que existiam, no modelo tradicional, entre o produtor e o consumidor, neste caso particular, entre o músico e consumidor. Esta questão parece estar já resolvida no seio da indústria musical, dada a unanimidade nas opiniões que foram obtidas, independentemente da função desempenhada pelo entrevistado dentro da indústria. Esta é uma questão-chave, uma vez que é partir da aceitação deste pressuposto por todos os atores que compõem a indústria musical, que a própria indústria se pode começar a desenvolver com uma base única de sustentação. A simples aceitação deste pressuposto, muda a perspetiva do lugar que cada um tem de si mesmo, e dos outros, perante a restante indústria – além dos papéis de alguns intermediários se esvaziarem de relevância, conseqüentemente as relações entre os atores da indústria musical se alteram e existe uma movimentação de poder dentro da rede de valor da indústria, tal como será visto mais à frente.

Segundo Rui Miguel Abreu, na origem do esvaziamento de alguns papéis que antigamente assumiam uma grande importância dentro da indústria musical, está a questão do músico hoje em dia, devido à internet e às ferramentas associadas à internet, poder assumir várias funções que antes eram repartidas por vários atores da indústria, o que *“transformou de uma forma dramática e profunda toda a dinâmica da indústria”*. Um músico, desde que tenha várias competências que vão além da música em si, consegue passar a obter algum rendimento da música gravada e dos concertos, sem ter obrigatoriamente que ter um agente, uma editora ou uma distribuidora a trabalhar para si, conforme também refere Bruno Dias.

“A indústria baseava-se numa série de trabalhos especializados que mais ninguém poderia fornecer, e dos quais todos os agentes eram interdependentes”. – Rui Miguel Abreu

“E de uma forma muito genérica, a maior transformação que existe é o desaparecimento dos intermediários” – Miguel Cadete

No que diz respeito aos intermediários da rede de valor da indústria musical, as editoras foram as que viram o seu papel mais diminuído face ao que tinham anteriormente. Quando Bruno Dias diz que a editora tinha sobretudo duas grandes funções, – fazer com que o disco fosse produzido e fazer com este chegasse ao consumidor final – e posteriormente afirma que a Monster Jinx apenas pretende garantir que a música do artista chega ao consumidor final, está desde logo a dar um exemplo concreto do tal esvaziamento do papel da editora. Para o músico e responsável pela Monster Jinx, a partir do momento em que o produto é meramente digital, o investimento para a produção do produto deixa de ser necessário: quando uma música está concluída, o produto (ficheiro MP3) também o está. O músico deixa de ter essa necessidade, pelo que conseqüentemente deixa de procurar a editora para a satisfazer.

Para além da música atualmente ser muitas vezes disponibilizada em apenas em formato digital, há outro fator que importa ter em conta na redução dos custos de produção: o próprio processo de criar música tornou-se também ele digital, conforme referiu Miguel Cadete. Isto foi apontado frequentemente pelos entrevistados que afirmam que hoje em dia é perfeitamente possível criar música em casa com recurso a *software* e equipamento de baixo custo e mesmo assim obter resultados com qualidade bastante razoável, principalmente em géneros onde os instrumentos musicais têm pouco ou nenhum relevo como no *hip-hop* ou na música eletrónica. O próprio investimento em produção de elevada qualidade por parte de artistas em início de carreira torna-se contraproducente, uma vez que como afirma Rui Rodrigues, hoje os próprios meios de reprodução de música são um reflexo da restante evolução tecnológica, sendo a música ouvida através de dispositivos que não se distinguem por entregar um som de elevada qualidade aos ouvintes.

Ainda dentro da questão do esvaziamento dos papéis dos intermediários, Hugo Piteira refere que também os próprios consumidores começaram a dispensar os intermediários que anteriormente os ligavam aos artistas – os consumidores começaram a aceder diretamente à música disponibilizada pelo artista na internet, evitando assim todo o processo tradicional, onde cada intermediário acrescentava um maior espaço de tempo entre o momento em que um artista concluía uma música e o momento em que o consumidor a podia realmente ouvir.

“Hoje em dia o consumidor dispensa vários intermediários, acede diretamente à música, acede diretamente aos artistas através das redes sociais, e aquele processo que havia antes de passar pelo management, de passar pela editora... ou seja, as pessoas conseguem saltar estes intermediários, ou é mais fácil saltar, passar por cima deles.” – Hugo Piteira

Para além de todas as mudanças referidas ao nível do negócio que foram oferecidas diretamente pela internet, esta veio também simplificar as relações entre os vários atores da indústria musical. Os entrevistados referem sobretudo uma maior facilidade de acesso aos destinatários desejados através de canais de comunicação mais diretos, e também uma maior informalidade nas relações, tanto a nível *business-to-business* como a nível *business-to-consumer*, sendo que estas últimas serão abordadas em maior detalhe no próximo capítulo. Estes acabam por ser também outros fatores apontados como preponderantes para o tal esvaziamento do papel de alguns intermediários, uma vez que o músico consegue, por si, selecionar e aceder apenas ao ou aos intermediários que deseja e que considera que lhe é mais vantajoso para o que pretende. O músico deixa de obrigatoriamente ter que ter uma editora ou outro tipo de empresa gestora de carreira que lhe abra portas para outros serviços que pretenda obter. Lucas Carneiro afirma que o desenvolvimento da carreira da sua banda, os Long Way to Alaska, baseou-se em relações pouco formais, situação que se manteve mesmo depois da banda ter tido maiores níveis de popularidade. Rui Rodrigues e Alexandre D’Alva Teixeira referem, por exemplo, a maior facilidade que existe agora em conseguir atuar fora do país – por um lado porque é mais fácil a um agente que agende concertos ter acesso à música que se faz em Portugal através das plataformas de *streaming*, e por outro lado porque é também mais fácil para os próprios artistas terem acesso a esse agente através da internet e obterem *feedback* quase imediato sobre o seu interesse ou não em contratá-los.

Apesar dos pontos positivos apresentados relativamente a esta informalidade nas relações e nos contactos entre vários atores da indústria musical, nem todos os entrevistados têm uma visão tão positiva deste novo fenómeno. O acesso tornou-se de tal forma direto e informal que a determinada altura se torna difícil distinguir o que são os contactos realmente profissionais e que podem trazer benefícios para o artista, de

contactos que vêm de entidades menos sérias, ou de certa forma, menos profissionais. Com a transposição de alguns intermediários por parte de quem pretende entrar em contacto com o artista, torna-se difícil para este gerir esses contactos e fazer ele mesmo a filtragem necessária.

“Os contactos para agenciamento, para concertos, para coisas relacionadas com os artistas são mais fáceis e mais diretos – o que pode ser bom e pode ser mau; às vezes um bocado confuso porque temos montes de gente a tentar entrar em contacto connosco a dizer que vai fazer uma festa, um concerto e não sei quê... às vezes é um bocado difícil distinguir o que é que é a sério, e o que é que são coisas não tão profissionais.” – Hugo Piteira

Em consequência de tudo o que foi referido anteriormente, com impactos tão grandes em toda a indústria musical, pode-se afirmar que houve uma deslocação do poder dentro da rede de valor da indústria musical.

É unânime entre os entrevistados que antes da digitalização da indústria musical, de entre os principais atores que constituem a indústria, eram as editoras que detinham o maior poder. O poder comercial estava sobretudo nas editoras, o que estará na origem do tal sentimento de injustiça que os artistas sentiam nessa altura no que toca à repartição das receitas geradas com a música, conforme já foi falado anteriormente. Isto aconteceu devido à dependência praticamente total que um artista tinha de uma editora caso quisesse construir uma carreira de relativo sucesso. Tiago Cavaco resume muito bem isto quando afirma, sobre os artistas, que *“ou estavas numa editora ou, então num certo sentido, não eras artista”*.

Contudo, é também opinião partilhada pelos entrevistados, que aquando da digitalização da indústria musical, foram exatamente as editoras que mais poder perderam dentro da indústria. Para Joaquim Albergaria a desmaterialização da música colocou as editoras *“numa posição de parceira com os músicos”*, o que traz maior agilidade aos negócios e torna a indústria mais equilibrada devido a uma melhor distribuição do dinheiro. Isto acontece porque os músicos, conforme já se verificou, começaram a conseguir desempenhar grande parte do papel que as editoras desempenhavam. Quando se referem às editoras enquanto ator perdedor, os entrevistados tendem a referir-se frequentemente às grandes editoras, pois de facto,

eram especificamente as grandes editoras que detinham o grande poder na indústria, uma vez que eram estas que conseguiam, por norma, colocar as carreiras dos artistas num patamar de sucesso mais elevado.

“Agora as editoras têm que fazer uma coisa diferente, que é, têm que ser elas a encostar-se ao artista e não ficar à espera que o artista se encoste à editora. Portanto a esse nível há uma espécie de nova humildade das grandes editoras. Uma banda hoje para ter sucesso não precisa de facto de uma editora – às vezes é ao contrário, uma banda tem algum sucesso, e a editora vai lá ver se aquilo dá alguma coisa para ela.” – Tiago Cavaco

“Quem mais perdeu (...), em termos gerais, serão as grandes editoras, as que tinham grandes catálogos.” – Rui Rodrigues

Assim, parece verificar-se aqui uma deslocação do poder das editoras para os artistas; os artistas têm um maior poder negocial perante as editoras, devido à sua maior independência relativamente a outros atores da indústria. Os artistas passaram a ter um maior poder sobre a sua obra e tornaram-se mais autónomos conforme referem Davide Pinheiro e Lucas Carneiro. Também Alexandre D’Alva Teixeira se refere a esta autonomia como uma vantagem, pois permite ao artista montar a sua própria estratégia para a carreira. Para Joaquim Albergaria este poder reforçado dos músicos é bom porque torna-os menos dependentes dos elementos externos, e o valor do seu trabalho passa a valer mais por si mesmo, sem que, de certa forma, seja necessária a sua validação por parte de intermediários entre o músico e o consumidor; o sucesso passa a passar mais pelo valor real do músico, e menos pelo poder da editora associada ao músico.

Contudo, parte dos entrevistados não está segura desta deslocação do poder para os artistas, ou pelo menos, considera que estes também perderam algo considerável desde que a indústria se digitalizou. As razões apontadas foram sobretudo a maior dependência que os artistas grandes passaram a ter dos espetáculos ao vivo, uma vez que os rendimentos obtidos através de música gravada em formato físico passaram definitivamente a ser irrelevantes; e por outro lado a dificuldade que um artista já estabelecido e habituado ao modelo tradicional do negócio da música tem em adaptar-se

ao novo modelo, muito ligado às novas tecnologias da informação. É importante notar que os dois entrevistados que dedicaram mais tempo a esta questão – Adolfo Morais de Macedo e Hugo Piteira – são ambos músicos, e são os dois músicos com as carreiras mais longas e mais bem-sucedidas entre a amostra que foi entrevistada para o estudo. Também Joaquim Albergaria e José Moura afirmam que os músicos perderam. No entanto José Moura ressalva que não houve uma real perda para os músicos, caso estes fiquem satisfeitos apenas com a facilidade de “*largar a música ao mundo*” sem obter proveitos financeiros a partir daí. Davide Pinheiro, embora considere que os músicos independentes ganharam, também acaba por ir de encontro a esta visão, quando afirma que os músicos maiores perderam muito – considera que essa perda vai para além das vendas, que a sua importância também se viu diminuída. Também Bruno Dias faz exatamente a mesma distinção entre o artista independente e o artista “*consagrado*”, afirmando que houve ganhos para os primeiros e perdas para os segundos.

“[Eu acho que quem mais perdeu foram os] músicos como nós que acompanharam o processo todo; acho que perderam um bocado porque ficaram um bocado perdidos. (...) nós apanhámos a transição, andamos aqui no meio a tentar apanhar o barco, uns melhor que outros, uns adaptam-se melhor, outros nem tanto.”

Hugo Piteira

Se foi relativamente fácil perceber, através das entrevistas realizadas, que terão sido as editoras o ator da indústria que mais perdeu com a digitalização do mercado da música, o mesmo não se pode dizer relativamente ao ator que mais ganhou. Conforme já se verificou, para parte dos entrevistados, foram os artistas a ganhar maior poder. No entanto as respostas obtidas foram bastante diversificadas, tornando impossível identificar um único ator ganhador. Como forma de organizar as respostas obtidas e facilitar a sua análise, estas foram colocadas na seguinte tabela.

Tabela 9 – Atores que ganharam maior poder na indústria musical

Atores da indústria	
Serviços streaming	<i>"O Spotify vale mais que o mercado americano, e eu acho que só isso diz bem o poder que aquilo ganhou. (...) eu acho que o streaming se tornou a nova indústria." – Davide Pinheiro</i>
	<i>"Não acho que haja grandes vencedores, claramente. Quer dizer, se formos para a mera quantidade e quantias, quem mais ganhou foram os serviços de streaming. Obviamente o Spotify está na boca de toda a gente, e antes o iTunes, a loja..." – José Moura</i>
Operadoras telecomunic.	<i>"Já toda a gente sabia que, por exemplo, quem lucrava muito com isto eram as operadoras de comunicação que lucravam com o tráfego de internet, era na altura que ainda se pagava para ter tráfego extra (...), e aí percebi que realmente as editoras já não era poderosas, já não eram um lobby suficientemente forte para enfrentar as MEO e as Optimus (...)" – Hugo Piteira</i>
	<i>"Eu acho que quem mais ganhou foram as operadoras de comunicação, que passa tudo por eles, passa tudo pelo MEO, pela NOS. Ganharam em relação às editoras, são mais fortes que as editoras." – Hugo Piteira</i>
Patrocinadores	<i>"Todas essas marcas que tinham um relação quase nula com a música, quando surge esta importância do fenómeno único e irrepetível que é a música ao vivo, em contraposição com o que é a música gravada, chegam ao negócio da música, e têm hoje uma importância inquestionável (...)" – Miguel Cadete</i>
Téc. som/roadies	<i>"No meio desta mudança toda quem saiu a ganhar nem foram tanto os artistas, nem foram tanto os editores, nem os promotores, mas sim os técnicos de som e técnicos de imagem e os roadies – esses são os verdadeiros vencedores desta alteração. De repente trabalham mais, trabalham para mais gente, há mais festivais, há mais concertos, há mais tournées, essa malta está a ganhar mais." – Joaquim Albergaria</i>
Promotores espetáculos	<i>"Eu diria que as promotoras de grandes eventos ganharam bastante porque a procura do ao vivo hoje em dia é maior." – Joaquim Albergaria</i>
	<i>"Toda aquela parte da indústria que está ligada à música ao vivo, essa também ganhou porque efetivamente a música ao vivo ganhou uma preponderância que não tinha." – Adolfo Morais de Macedo</i>
Público consumidor	<i>"Os utilizadores aparentemente têm toda a música que existe à mercê de um clique." – Miguel Cadete</i>
	<i>"Eu acho que os ouvintes ganharam, e a música está também cada vez mais democrática, por causa da internet, há mais meios de difusão." – Alexandre D'Alva Teixeira</i>
	<i>"Bem, eu não tenho dúvidas que quem mais ganhou foi o público consumidor. Porque eu lembro-me bem de ter a idade que têm agora as pessoas que facilmente acedem a tudo e mais alguma coisa. Ganhou-se a vários níveis, primeiro, deixou de haver barreiras, a economia deixou de ser um filtro para mediar o nosso acesso à música." – Rui Miguel Abreu</i>
Empresa de tecnologia (venda de suporte para música)	<i>"Quem é que mais ganhou, (...) eu diria o público. (...) em termos gerais, foi o público que ganhou mais, porque tem as coisas disponíveis, tem acesso às coisas. No Spotify pode ser gratuito até, portanto eu acho que isso é sempre positivo." – Rui Rodrigues</i>
	<i>"Eu acho que em detrimento das editoras todos os elementos que estejam ligados à internet e aos computadores tomaram um bocado parte do bolo as editoras – por exemplo, a Apple. A Apple e o iTunes fizeram um modelo de negócio novo de venda de música que não existia – isto não existia, isto para as editoras era impensável, ter um serviço a vender música a música online, eles não queriam, eles queriam era vender álbuns porque era assim que eles ganhavam dinheiro." – Hugo Piteira</i>
Empresa de tecnologia (venda de suporte para música)	<i>"Há novas indústrias ligadas à música, nomeadamente indústrias de suporte, estamos a falar por exemplo da Sony enquanto fornecedor de produtos de leitura, a Apple... toda esta indústria, que é a indústria de componentes de hardware, de software, essa nitidamente é ganhadora, e é ganhadora também na parte musical porque conseguiu ter produtos de conteúdo para aquilo que fabrica, conseguiu ter produtos mais ou menos à borla, ou seja, consegue vender o que fabrica valorizando aquilo que fabrica, desvalorizando aquilo se mete lá dentro – ou seja, se valorizasse o que metia lá dentro dava dinheiro a outros." – Adolfo Morais de Macedo</i>

Fonte: Elaboração própria

Apesar da dificuldade em identificar um ator ganhador no mercado digital, e dada a diversidade de opiniões, pode-se concluir que passou a haver um equilíbrio de poderes dentro da indústria musical, o que contraria o estado anterior da indústria, onde, conforme já se verificou, existia um grande sentimento de injustiça. Ao contrário do que agora sucede, antes era de facto possível identificar o ator com maior poder na indústria.

Uma das consequências da perda de relevância das editoras é o orçamento destas se ver diminuído face ao que acontecia anteriormente, o que acaba por se refletir no investimento que estas fazem. Como afirma Hugo Piteira, as editoras passam então a arriscar e a investir menos, porque sabem desde logo que o retorno financeiro irá ser menor. Para além da democratização do acesso aos meios de produção que tornou os artistas autónomos das editoras, a própria situação atual das grandes editoras as tornou menos recetivas a novos artistas, nos quais o risco do investimento é superior ao risco do investimento num artista consagrado. Assim, começam a surgir cada vez mais edições de autor por parte de artistas que não estão de forma nenhuma ligados a editoras, mas também começam a surgir mais editoras independentes que tentam ocupar esse mercado de artistas emergentes que deixou de ser explorado pelas *majors*. Tudo isto resulta então no aumento da produção de música independente. E esta música torna-se ela mesma mais heterogénea entre si, pois os filtros que existem entre o produtor e o consumidor desaparecem ou, pelo menos, descentralizam-se – as decisões sobre a música que chega aos consumidores deixa de estar na mão de poucas *majors*. Este tema será no entanto, abordado com mais detalhe no próximo capítulo. Em resumo, isto acaba por de ir encontro à opinião dada por alguns dos entrevistados, quando afirmam, que o músico independente foi o ator da indústria que mais relevo ganhou.

“Se tu fores olhar, a maior parte da música interessante está a ser feita fora do ecossistema das majors o que torna as coisas cada vez mais interessantes, isto é, tu desde que começaste a ter MP3 tiveste uma democratização do mercado, ou seja, há um canal direto para eu na minha casa, eu artista, conseguir pôr a minha música online, não é o método mais eficiente, mas existe.” – Bruno Dias

Quando Bruno Dias diz que a utilização do canal de distribuição direto entre o artista e o consumidor não é o mais eficiente, está no fundo, a reconhecer alguma relevância ao papel tradicional das editoras. Apesar de tudo o que foi dito e da

unanimidade de opiniões relativamente ao esvaziamento do papel das editoras, as editoras de grande dimensão continuam a conseguir dar uma visibilidade aos seus artistas que editoras de menor dimensão não conseguem, pois o seu poder financeiro, e a sua rede de contatos e parcerias continuam a ser superiores às referidas editoras de menor dimensão. Segundo Tiago Cavaco, Hugo Piteira e o mesmo Bruno Dias, com o recente aparecimento de serviços de *streaming* realmente abrangentes, as *majors* começam aos poucos a recuperar alguns do poder perdido, uma vez que devido ao seu maior poder negocial face a um artista independente ou mesmo a uma editora independente conseguem obter melhores acordos com as plataformas de *streaming*, gerando assim mais receitas para as próprias editoras, mas também para os artistas a elas associados.

“Quanto maior a editora, mais ganha outra vez, ou seja, as editoras maiores conseguiram automaticamente fazer melhores deals com as plataformas, ou seja, automaticamente estão a ganhar mais que toda a gente.” – Tiago Lessa

A primeira proposição a ser analisada afirma que *“A distribuição digital de música provocou uma alteração nas relações entre os atores da rede de valor da indústria musical, nomeadamente com um movimento do poder e do valor das editoras para os artistas”*. Através da análise ao conteúdo das entrevistas realizadas, torna-se claro que de facto houve uma alteração notória nas relações de poder entre os atores da rede de valor da indústria musical. Isto foi consequência da digitalização da música em si (que fez com que a música gravada se desvalorizasse fortemente), da distribuição digital de música, mas também de toda a digitalização dos meios de produção e comunicação (que fizeram com que os custos de todo o processo de criação de música baixasse consideravelmente). Contudo, não é possível afirmar que tenha havido uma movimentação do poder das editoras para os artistas. Torna-se claro que as editoras perderam poder, mas através das entrevistas não foi possível concluir que tenham sido os artistas a ganhar grande parte desse poder que foi perdido pelas editoras. Conclui-se antes, que houve uma distribuição do poder por vários agentes: serviços de *streaming*, operadoras de telecomunicações, patrocinadores, técnicos de som e *roadies*, promotores

de espetáculos, público consumidor, empresas de tecnologia, e também de facto, os artistas. Assim, considera-se a primeira proposição parcialmente validada.

6.3. Alterações nos modelos de negócio dos artistas e editoras

No segundo objetivo específico do presente estudo pretende-se compreender as alterações que houve nos modelos de negócio dos artistas e das editoras após o fim do modelo tradicional da indústria musical. Assim, a primeira questão que deve ser respondida é se de facto houve uma alteração ou não nos modelos de negócio dos artistas e das editoras desde que a música se digitalizou. Sobre essa questão, todos os entrevistados foram bastante perentórios: houve de facto mudanças nos modelos de negócio destes atores da indústria musical.

“Os modelos de negócio obrigatoriamente tiveram que mudar e estão a mudar, e na verdade as dores de crescimento da indústria têm exatamente que ver com essa obrigação, esse lado forçoso de mudança na indústria.” – Joaquim Albergaria

Joaquim Albergaria dá desde logo a entender não só que houve uma mudança, mas também que essa foi uma mudança forçada, contra a vontade dos seus intervenientes. De forma geral, os entrevistados falam de uma certa resistência inicial às mudanças que estavam a acontecer, ou de uma espécie de negação da realidade. Esta situação é perfeitamente evidente quando Hugo Piteira diz recordar-se de conversas que tinha com pessoas ligadas a editoras e estas se recusavam a acreditar nas suas palavras, quando este dizia que no futuro se deixariam de vender CD.

Esta resistência inicial aconteceu desde logo pela incerteza do desconhecido, algo natural em qualquer indústria, e que certamente se agrava quando as mudanças são impostas por elementos externos e quando os modelos estabelecidos têm resultados satisfatórios. Por outro lado, e conforme já foi dito anteriormente, o produto base da indústria musical, a música gravada, começou a desvalorizar-se – primeiro porque o formato digital é por natureza facilmente replicável a custos extremamente reduzidos, e em segundo porque os meios digitais também tornam os custos de distribuição irrisórios face a uma distribuição física.

“Começou obviamente a haver muita resistência dentro do próprio meio; editoras e artistas que sabiam muito bem como funcionava o sistema, começaram, digamos, que a revoltar-se, a rebelar-se contra o sistema, e essa rebelião teve sobretudo que ver com os preços. (...) isso provocou um repensar por parte de todos os sectores da indústria, de como é que as coisas estavam a ser feitas e dos valores que estavam a ser praticados.” – José Moura

Para além disso, algo apontado frequentemente pelos entrevistados como sendo um fator relevante para a dificuldade inicial da indústria em lidar com a nova realidade, foi a situação em que a indústria se encontrava. Anos antes, o aparecimento do CD tinha alterado radicalmente o mercado da venda de música gravada. Conforme refere Adolfo Morais de Macedo, o CD alargou de forma nunca antes vista o público a quem a indústria fonográfica vendia discos, foi conquistado um público que habitualmente não comprava discos – o formato CD permitiu vender música a um público *mainstream* e a compra de música deixou de ser vista como algo de adolescentes ou melómanos. A juntar a isto o CD era apresentado como um objeto bastante superior ao vinil, pelo que o catálogo das editoras começou a ser reeditado no novo formato, havendo assim uma oferta enorme para o consumidor. O custo de produção inferior ao vinil, o preço de venda para o consumidor a igualar o preço de venda do vinil, e vendas muito elevadas resultaram em ganhos excepcionais para a indústria fonográfica.

“Eu lembro-me de ter feito um estudo em 2000, e a curva ascendente dos ganhos da indústria fonográfica era uma coisa astronómica, a indústria estava completamente eufórica e as projeções que faziam para os próximos dez anos, portanto até 2010, eram projeções mirabolantes. Portanto a coisa estava numa fase extraordinária de ascensão de ganhos, de lucro da própria indústria.” – Adolfo Morais de Macedo

Dado o período excepcional em que a indústria fonográfica se encontrava, torna-se fácil de entender que as mudanças dos modelos de negócio não fossem desejadas. Contudo, com o mercado em queda ano após ano, o modelo sobre o qual se baseava o negócio dos artistas e das editoras teve obrigatoriamente que mudar.

Apesar de serem atores com funções bastante distintas dentro da indústria musical, e dos seus modelos de negócio serem naturalmente diferentes, pôde-se concluir através das entrevistas realizadas, que a estratégia das editoras e dos artistas para lidar com a nova realidade da música digitalizada teve uma mesma base: a diversificação de funções.

É unânime entre os entrevistados que as editoras tiveram que deixar de ter a suas receitas meramente dependentes da venda de música gravada em formato físico. Para Miguel Cadete é também claro que devido à descapitalização das editoras em consequência da queda da venda de CD, estas deixaram de funcionar como bancos, no sentido em que, salvo raras exceções, deixaram de dar um avanço financeiro aos artistas em troca de uma garantia em como iriam gravar um determinado número de álbuns para a editora. Não foi possível no entanto encontrar um caminho único que as editoras tenham seguido, pois os entrevistados apontaram várias direções, o que indica que poderá ter deixado de haver um modelo *standard* que seja seguido pela maioria das editoras discográficas.

A música ao vivo foi um dos caminhos mais referidos pelos entrevistados, como sendo uma área de interesse para explorar por parte das editoras. Dentro de uma mais geral indústria musical, é em particular a indústria da música ao vivo que é vista como a principal indústria onde ainda é possível gerar receitas. Posto isto, as editoras tentam explorar este mercado, fornecendo aos seus artistas o serviço de agenciamento, que antes era fornecido por empresas especializadas. Mesmo as editoras que não ofereceram o serviço de agenciamento, acabam muitas por vezes por incluir cláusulas nos contratos que preveem a obrigação, por parte dos artistas, de pagar às editoras uma determinada percentagem dos *cachets* que recebem por atuar ao vivo. Bruno Dias dá o caso particular da Monster Jinx, onde os artistas têm direito à totalidade do dinheiro que geram através das suas atuações ao vivo, mas que encontrou uma outra forma de se ligar a este mercado, promovendo festas com atuações dos seus artistas – assim ganham, por um lado, a receita que festa gerou, e por outro lado, com as vendas de *merchandising* que são realizadas durante as festas.

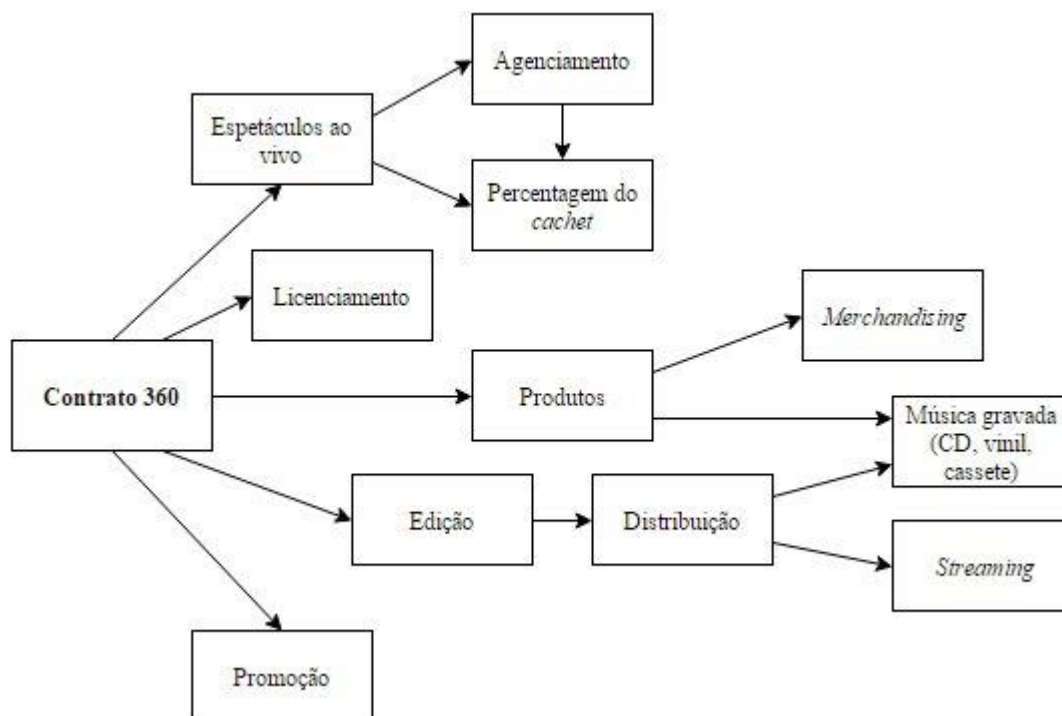
“[As editoras depois tentaram] ir buscar ganhos a um outro segmento, nomeadamente na música ao vivo, e hoje em dia, são raros os artistas que assinam com grandes multinacionais que não têm uma percentagem dos seus cachets afetos à editora que lhes edita os discos.” – Adolfo Morais de Macedo

O *merchandising* é precisamente outro mercado onde as editoras também começaram a ir buscar receitas, através da exploração do mesmo. Joaquim Albergaria também refere a distribuição como sendo outra área em que as editoras se começaram a interessar, dispensado assim também o *outsourcing* através de empresas especializadas nesta área. No caso particular português, esta opção é de fácil compreensão, uma vez que como já se verificou no capítulo dedicado à contextualização do estudo, a distribuição física de música está facilitada, já que hoje as lojas de venda de música praticamente se resumem às lojas da cadeia FNAC e a relativamente poucas lojas independentes localizadas essencialmente nas cidades de Lisboa e do Porto. A promoção é também outro papel a destacar - apesar de ser algo que as editoras já desempenhavam no modelo tradicional da indústria musical, de certa forma este papel saiu reforçado, uma vez que é uma área onde os artistas ainda têm dificuldade em dispensar um intermediário caso pretendam atingir uma visibilidade considerável.

“O serviço que as editoras discográficas hoje [prestam] é muito baseado na promoção e no marketing, ou seja, na tentativa de colocar nos jornais, nas revistas, nas televisões, nas rádios e na internet também, a obra do artista.” – Miguel Cadete

A oferta de contratos 360, onde as editoras passam a disponibilizar praticamente todos os serviços que os músicos precisam para o desenvolvimento do seu trabalho é também para outra estratégia que já está ser posta em prática por algumas editoras. Assim, parecem existir editoras que se diferenciam por oferecer um número limitado de serviços aos músicos, enquanto outras têm uma oferta mais abrangente. Com base no que foi recolhido através das entrevistas realizadas foi elaborada a seguinte figura que ilustra as possibilidades que hoje uma editora tem em diversificar as suas receitas, deixando assim de estar dependente da venda de música gravada em formato físico.

Fig. 12 – Serviços e contratos disponibilizados pelas editoras discográficas



Fonte: Elaboração própria

Para Miguel Cadete as editoras focam-se nos serviços que hoje ainda são difíceis executar para os artistas – se se tornou fácil gravar e distribuir, então isso deixa de ser a sua prioridade, tendo as editoras que oferecer o que saia valorizado através de um trabalho mais especializado ou através de uma estrutura maior dimensão. Conforme diz Rui Miguel Abreu, as editoras passaram a depender apenas “*da sua dimensão, quase dispensando os fornecedores exteriores de serviços*”.

Quanto às mudanças que houve no modelo de negócio dos artistas, e conforme já foi referido, estas assentam sobretudo na sua diversificação das competências. Joaquim Albergaria é claro ao defender esta ideia, e até a estende a vários atores da indústria musical, quando afirma que a nova realidade da indústria musical obriga “*a desmultiplicar disciplinas em termos de negócio e de valências que ofereces, tanto tu como editora, como músico, com um agente ou quem seja; não podes ser só músico hoje em dia*”.

Esta ideia de que um músico, com a tecnologia atual, tem capacidade para desenvolver um leque muito maior de atividades do que desempenhava anteriormente é

transversal a todos os entrevistados. Para alguns dos entrevistados esta questão é mais do que uma oportunidade que pode, ou não, ser aproveitada – vai além disso, tornou-se em algo obrigatório para o desenvolvimento da carreira de um artista, o domínio de várias competências passa a ser “*implícito no que é ser músico hoje em dia*”, conforme refere Joaquim Albergaria.

Se no caso das editoras as mudanças incidiram sobretudo em diversificar os meios de obter receitas, no caso dos artistas, embora isso também aconteça, há também uma forte incidência em diversificar os papéis como forma de ter que repartir menos as receitas com intermediários. Ou seja, o artista ganha de duas formas – passa a obter novas receitas e a repartir menos.

Assim, na prática, atualmente um músico para além da criação da música propriamente dita, consegue ele próprio gravar a música de forma relativamente barata, consegue fazer todo o trabalho criativo extramusical (ex.: criação da capa do disco), fazer uma edição de autor ou editar através uma editora própria, fazer distribuição digital através de serviços de *streaming* como o Spotify ou através de *sites* como o Bandcamp ou Soundcloud, fazer distribuição física e ainda promover-se através das redes sociais como o Facebook ou o Instagram.

Ao tomar conta de vários papéis que antes eram distribuídos por atores externos a si, o músico além de conseguir ficar com uma maior percentagem do valor que é pago pelo consumidor pelo que ele está a vender (tanto pode ser música gravada, como concertos, *merchandising* ou qualquer outro produto ou serviço a si associado), também ganha um maior controlo sobre a sua própria obra. Conforme refere Tiago Cavaco, “*os artistas estão a perceber que a sua própria subsistência económica está mais dependente da criatividade deles do que da criatividade das pessoas que trabalham com eles*”. Alexandre D’Alva Teixeira também aponta nesse sentido quando diz que, mesmo em relação aos artistas que ainda se querem associar a uma editora, estes cada vez mais optam por apenas licenciar o seu disco por um determinado período de tempo à editora, para que esta o possa explorar, mas terminado esse período pré-estabelecido os direitos voltam para o artista, ou seja, o artista volta a ter poder sobre a sua obra.

“(…) o artista hoje é também ele que vende os seus discos ou distribui os seus discos, não apenas em concertos, mas [leva] em mão às lojas. Já acontecia, mas penso que eram casos excecionais.” – José Moura

“Não basta seres bom a tocar um instrumento, não basta seres bom a escrever ou a cantar – hoje em dia tens que pensar quase com uma marca, tens que pensar qual é a estratégia de comunicação, onde é que queres estar, como é que queres lá chegar.” – Joaquim Albergaria

Embora este assunto seja abordado com maior detalhe no próximo capítulo, é importante referir ainda neste ponto que os músicos, para além das mudanças enunciadas anteriormente, tiveram também que passar a dar uma maior importância à música ao vivo. Conforme disse Miguel Cadete, *“os músicos tiveram que dar uma importância bastante maior à componente ao vivo da sua música (...) porque é aí que está o dinheiro, e se querem sobreviver, se querem ser profissionais têm que dedicar muito maior tempo à música ao vivo”*.

Através das mudanças detetadas nos modelos de negócio das editoras e dos artistas pode-se então concluir que houve um convergir das funções de cada um destes atores, uma vez que ambos partilham entre si vários papéis. Salvas as devidas e necessárias distâncias, quase se pode afirmar que de certa forma as editoras e artistas passaram de parceiros de negócio a concorrentes que lutam por objetivos semelhantes dentro da mesma indústria.

Apesar de tudo o que foi identificado até agora, e do *streaming* já poder ser considerado como uma forma de distribuição estabelecida – aqui não restam dúvidas –, os entrevistados, talvez devido às situações pelas quais a indústria musical passou nos últimos anos, parecem continuar a ter poucas certezas sobre os futuros modelos de negócio das editoras e dos artistas – um bom exemplo disto é José Moura, quando questionado sobre se a estratégia de negócio da Príncipe Discos está já bem definida, responde que *“é um bocado navegar consoante as circunstâncias”*.

Para Joaquim Albergaria a indústria ainda está com *“dores de crescimento”*, considerando que ainda existem muito modelos de negócio para a ser explorados. Alexandre D’Alva Teixeira concorda e justifica com os casos particulares de artistas como a Taylor Swift e a Adele que tiveram atitudes face a o *streaming* que fogem ao que tinha vindo a ser norma, mas que tiveram também resultados positivos. Ou seja, para os entrevistados ainda nada é tido como *“garantido”*, palavra usado por Tiago

Cavaco, sendo que José Moura considera mesmo que está neste momento a haver uma diminuição do entusiasmo face ao futuro.

“Mesmo para os artistas independentes ainda não há um método claro de trabalho a nível da internet, na minha opinião não existe ainda. Há muitos ainda.” – Bruno Dias

“As coisas estão mais definidas do que estavam, mas ainda não há nada de seguro, tanto a indústria como os músicos ainda andam a apalpar, ainda andam a ver... já perceberam algumas coisas, mas ainda há muitas outras coisas que ainda não perceberam.” – Adolfo Morais de Macedo

Apesar das incertezas face ao futuro, é consensual que modelo anterior não regressa. Rui Miguel Abreu dá o exemplo dos seus alunos de cursos ligados à música, e onde praticamente ninguém com idades compreendidas entre os dezasseis e vinte e cinco anos compra música em formato físico. Para Tiago Cavaco, a partir do momento em que a tecnologia permite ao consumidor relacionar-se de maneira diferente com alguma coisa e isso é do seu agrado, é inconsequente tentar lutar contra as mudanças que a tecnologia trouxe – *“naquele jogo tu já perdeste; talvez ganhes um outro jogo num outro campo, com outra bola, outro equipamento, mas naquele jogo já foste”*.

A segunda proposição definida para este estudo afirma que *“A nova realidade da música digitalizada obrigou a uma alteração do modelo de negócio dos artistas e das editoras”*. Através da análise dos dados obtidos nas entrevistadas realizadas é possível validar esta proposição. Tanto os artistas como as editoras tiveram definitivamente que alterar os seus modelos de negócio, e em particular o seu modelo de receitas, para compensarem a perda de receitas que antes eram geradas pela venda de discos. Apesar das funções, que os artistas e as editoras desempenham dentro da rede de valor da indústria musical, serem obviamente diferentes, de forma geral, as estratégias para sobreviverem financeiramente no novo modelo da indústria foram semelhantes: passou, em ambos os casos, pela diversificação das fontes de receitas e pela dispensa de intermediários.

6.4. Síntese e conclusão

Neste capítulo começou por se abordar o primeiro objetivo definido para este estudo para se compreender como evoluíram as relações entre os atores da rede de valor da indústria musical. Daí foi possível retirar que apesar de se viver um período de estabilidade na indústria musical antes do formato digital ter passado a ser a norma, já havia nessa altura um certo sentimento de insatisfação com o estado da indústria, principalmente por parte dos artistas, devido a, na sua perspetiva, as receitas proveniente da venda dos discos não estarem a ser distribuídas da forma mais justa. Isto foi aliás, um fator que, a par da digitalização da música, despoletou as mudanças que se viriam a verificar mais tarde, pondo fim ao modelo tradicional da indústria musical que tinha sido a norma durante as décadas anteriores. A partir daí as editoras começaram a perder o seu poder face aos outros atores da indústria, tendo esse poder passado a estar mais uniformemente distribuído pela totalidade da indústria. Isto aconteceu não só devido à digitalização da música em si, mas também devido à digitalização de praticamente todas as tarefas que um músico tem que desempenhar. Assim, a partir do que foi analisado relativamente a esse objetivo, mais à frente no capítulo foi possível considerar a parcialmente validada a primeira proposição da dissertação, onde se conclui que as editoras perderam valor, mas que este não se transferiu diretamente para os artistas.

De seguida estudou-se o segundo objetivo específico da dissertação, relativo às mudanças que houve nos modelos de negócio da editoras e dos artistas desde o fim do modelo tradicional da indústria. Foi possível concluir que ambos os atores tiveram que passar a ser mais multidisciplinares e tiveram que passar a diversificar a sua fonte de receitas. As editoras começaram a passar a oferecer um leque maior de serviços, que antes, eram prestados por empresas externas, enquanto os artistas começaram a desempenhar funções que vão além da simples criação de música, podendo fazer o papel de produtores, distribuidores e promotores da sua própria música. Isto permitiu validar a segunda proposição do estudo, que afirmava que a nova realidade da música digitalizada tinha obrigado a uma alteração dos modelos de negócio dos artistas e editoras.

7. Relação entre os músicos e os consumidores

7.1. Introdução

Neste capítulo abordam-se o terceiro e quarto objetivos definidos para esta dissertação. Estes dizem respeito às alterações nas relações entre os artistas e os consumidores, bem como às modificações no mercado da música ao vivo que foram proporcionadas pelo novo paradigma da música digital em vigor na indústria musical.

Assim, na secção 7.2 começam-se por fazer uma análise aos dados recolhidos nas entrevistas realizadas, tendo como base o terceiro objetivo específico da dissertação. Nesta secção são ainda analisadas as duas proposições associadas a este terceiro objetivo. Na secção seguinte, a 7.3, é abordado o quarto e último objetivo da dissertação, bem como a última proposição definida para esta dissertação. Por último, na secção 7.4, é realizada uma pequena síntese sobre o que foi abordado ao longo do presente capítulo.

7.2. Relação entre artistas e consumidores

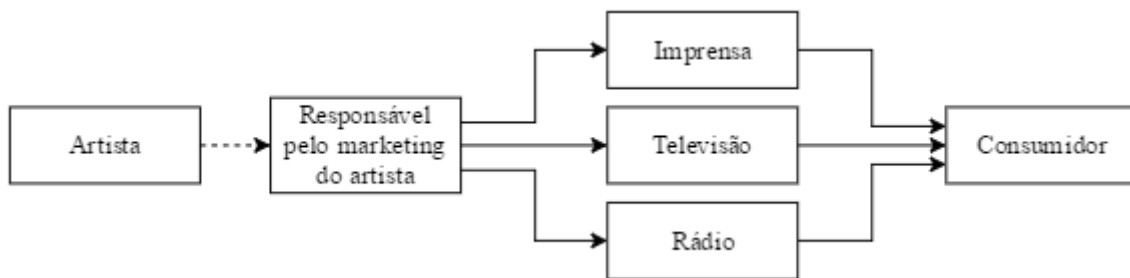
Com o terceiro objetivo definido para este estudo pretende-se perceber como é que o acesso facilitado ao consumidores por parte dos artistas, e o acesso facilitado aos artistas e respetiva obra por parte dos consumidores – que a internet em geral, e o serviços de *streaming* em particular proporcionaram – alteraram as relações entre estes atores da rede de valor da indústria musical.

Se, conforme se pôde constatar no capítulo anterior, o processo que leva a música de um artista ao seu público se tornou mais simples, excluindo a obrigatoriedade de haver intermediários dentro desse processo, a primeira conclusão que foi possível retirar das entrevistas realizadas no que diz respeito a este terceiro objetivo é que se passou o mesmo no que toca à relação, ou comunicação, entre ambos os atores – ou seja, hoje existe uma relação muito mais direta. Para José Moura isto deve-se às plataformas *online* a que, hoje, qualquer um tem acesso.

A relação tornou-se mais direta por três razões principais: i) por um lado, a mensagem passou a chegar ao consumidor passando por menos, ou mesmo nenhum, intermediário; ii) por outro lado, mais frequentemente a mensagem passou a ser desenvolvida pelo próprio músico, ao invés de um departamento de marketing; e por

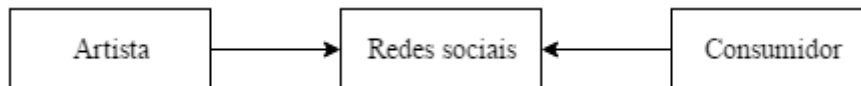
fim, iii) o consumidor ganhou um acesso aos artistas que antes praticamente não existia. Em resultado disto, a própria mensagem tornou-se aparentemente mais verdadeira, uma vez que segundo as palavras de Rui Miguel Abreu, a comunicação ficou mais natural, não sendo “*uma coisa fabricada por gabinetes de marketing*”.

Fig. 13 – Percurso da mensagem antes das plataformas *online* de comunicação



Fonte: Elaboração própria

Fig. 14 - Percurso da mensagem depois das plataformas *online* de comunicação



Fonte: Elaboração própria

Joaquim Albergaria atribui grande importância a esta questão, e acredita que no futuro, o sucesso na indústria musical irá recair sobretudo sobre aqueles que conseguirem, de forma mais rápida e eficaz, diminuir a distância entre um músico e o seu fã.

Outra consequência que se pode retirar desta mudança na relação entre o artista e o consumidor é que terá deixado de existir um “*endeusamento*” do artista, palavra usada por Joaquim Albergaria e Adolfo Morais de Macedo, mas cuja ideia também foi partilhada por outros entrevistados. Por exemplo, Tiago Cavaco, dirigindo-se aos artistas, afirma que antes da digitalização dos canais de comunicação, “*tu num certo sentido não tinhas uma existência concreta*”.

Quanto a este equilíbrio de posições trazer mais vantagens ou desvantagens para o músico, foram obtidas opiniões em sentidos contrários. Parte dos entrevistados considera este aproximar de posições positivo uma vez que cria uma maior empatia entre as partes, pois o fã sente que tem algum tipo de influência ou importância para o músico. Por outro lado, parte dos entrevistados, considera que o novo estado da indústria os obriga, de certa forma, a exporem-se mais do que gostariam, e por outro lado esta “*promiscuidade*” entre as partes torna a relação mais banal e passa a existir um certo “*desprendimento*”, usando palavras de Adolfo Morais de Macedo, do fã em relação ao artista. Torna-se mais difícil manter uma relação duradoura entre o artista e o fã, pois o fã deixou de realmente ter um interesse genuíno e profundo sobre a obra do artista, devido à excessiva exposição que o músico tem hoje em dia.

“O mais sintomático é o desendeusamento do músico. Já não é aquela criatura mística que lá no monte cria magicamente as coisas. Hoje em dia, todo o trabalho de comunicação do músico é no sentido quase de making of, (...) mostrar às pessoas a intimidade da coisa. E o que é fixe é que o paradigma para o qual mudámos agora mete o fã e o músico em conversa constante (...). É fixe porque o músico ganha um barómetro, é fixe porque o fã sente-se empowered, «ya, eu sou importante», e é uma relação um bocadinho mais verdadeira entre os dois.” – Joaquim Albergaria

“Um artista deixou de ser alguém que se venerava e que estava distante, e que pouco se sabia, ou o que se sabia só se sabia para levantar mais questões, e para fazer mais mistério – hoje o mistério desapareceu, todo esse lado secreto e de endeusamento desapareceu e portanto a coisa banalizou-se de tal ordem que no fundo acabou quase o respeito do fã, isto é, se se pode ainda falar de fãs nos dias de hoje (...)” – Adolfo Morais de Macedo

Outro ponto relevante que surgiu após a análise das entrevistas teve que ver com a relação entre os canais de distribuição e os canais de comunicação. Na era pré-internet, quando a indústria musical funcionava sobre o seu modelo tradicional, havia uma distinção clara entre ambos os canais, com cada um deles a ter uma propósito bem definido e sem haver sobreposição de papéis. Com o surgimento das plataformas *online*

de comunicação e dos serviços de *streaming* a distinção entre ambos começa-se a esbater. Isto deve-se sobretudo devido a duas razões distintas:

- i. Os serviços de *streaming* são, na sua essência, meios de distribuição. Contudo, devido às suas características, nomeadamente a facilidade de acesso e os modelos de acesso gratuito baseados em publicidade, podem ser também uma forma dos músicos se promoverem, passando a sua música a chegar a um número maior da população. Alexandre D’Alva Teixeira torna evidente que a estratégia da sua banda, os D’Alva, passou exatamente por aí quando diz que um dos requisitos que eles impunham para a banda assinar com alguma editora era precisamente que sua música ficasse disponível em serviço de *streaming*. Mais à frente o músico acrescenta que *“no caso dos D’Alva, como nós somos uma banda independente, e é um disco de estreia, o nosso objetivo nesta fase é fazer com que o maior número de pessoas possa conhecer a nossa música – o streaming foi uma grande ajuda”*.
- ii. Hoje, com o advento dos mais variados conceitos de redes sociais, torna-se cada vez mais difícil olhar para um músico apenas como um produtor de música. Como já foi referido no capítulo anterior, Joaquim Albergaria diz que todas as funções que um músico desempenha hoje em dia, já começam a ser implícitas no que é ser músico hoje em dia. Da mesma forma, a publicação de vídeos ou fotografias, também passam a ser parte integrante do que faz um músico hoje em dia. O músico passa assim a ser um produtor de conteúdos. Conforme diz Rui Miguel Abreu, hoje já há artistas que têm quase tanta visibilidade pelos seus *tweets* como pelas músicas, o que altera *“profundamente a relação entre o artista e o seu público”* – isto porque a música passa a fazer parte um todo, o músico tem que passar a entender muito mais do que a língua oral e escrita que os fãs “falam”, pois essa língua passa a ter que ver também com *“códigos visuais, com linguagens gráficas, com códigos comportamentais, com maneiras de vestir”*. Davide Pinheiro corrobora esta ideia quando diz que começam a ser precisamente esses conteúdos extramusicais os principais instrumentos promocionais dos artistas. Bruno Dias refere o exemplo prático da Monster Jinx, onde acontece uma fotografia que eles colocam na página da editora ter mais interações do que uma nova música que eles coloquem nessa mesma página.

“São os próprios artistas a entenderem que nesta indústria mais geral do que a da música, que é a indústria do entretenimento, que aquilo que eles fazem nas redes sociais é já de si um conteúdo, ou seja, eles já não pensam que são meros produtores de músicas, mas que tudo o resto são ações de promoção.” – Rui Miguel Abreu

Um exemplo prático e literal desta convergência entre distribuição e comunicação é o serviço Connect da Apple Music, onde os músicos, dentro do mesmo ambiente onde os consumidores ouvem música, podem partilhar outro tipo de conteúdo como fotografias ou vídeos (Apple, 2016) – ou seja, passa existir uma rede social dentro de uma plataforma de *streaming*.

Apesar, e devido, a todas as possibilidades em termos de promoção e distribuição que a internet oferece aos músicos, após a realização das entrevistas parece tornar-se claro que este trabalho não deixou de exigir grande atenção por parte dos músicos caso estes pretendam ter alguma relevância em termos de visibilidade, e nem se pode menosprezar este trabalho de promoção.

José Moura diz que para os músicos editados pela Príncipe Discos chegarem ao nível de visibilidade que têm atualmente a nível internacional, permitindo-lhes atuar frequentemente fora de Portugal, ou serem presença habitual nos *media* internacionais, foi necessário muito trabalho ao longo de vários anos, e recorrer aos contactos e à experiência que alguns dos colaboradores da editora já tinham adquiridos anteriormente a nível de agenciamento, imprensa e promoção, ou seja, a visibilidade só foi obtida recorrendo, em parte, à estrutura mais tradicional da indústria que existia na era pré-digitalização. Também Rui Miguel Abreu parece concordar com esta ideia: o acesso facilitado aos meios de produção resultou numa maior produção de música, pelo que o também acesso facilitado aos meios de comunicação e distribuição que a internet proporcionou foi contrabalançado com o maior número de produtores, e como consequência houve, de certa forma, um regresso à era pré-digitalização da música, no que diz respeito à dificuldade em *“fazer-mos ouvir”*.

Além da quantidade de músicos ter aumentado, os próprios meios de comunicação se fragmentaram, existindo hoje, só na internet, um sem número de plataformas à disposição dos artistas e do público consumidor – esta situação dificulta o

trabalho de quem se quer promover, pois caso pretenda uma difusão mais abrangente da sua mensagem, terá que dividir esforços por mais meios. A propósito disto, Bruno Dias dá o exemplo particular do *hip-hop* português onde há cerca de dez anos, praticamente todo o *hip-hop* produzido a nível nacional passava por uma única distribuidora e por alguns fóruns na internet com uma dimensão considerável, ou seja, um artista que acesse a um desses canais sabia que chegava à quase totalidade do público que consome *hip-hop* em Portugal; hoje, mesmo com um investimento em publicidade numa rede social como o Facebook, um artista não consegue chegar garantidamente a uma grande audiência, devido à enorme quantidade de informação que chega a cada consumidor através dessas plataformas. Hugo Piteira partilha as mesmas incertezas, quando afirma que *“ainda há assim umas coisas que não se percebe bem se dão resultado ou não no Facebook, como investir dinheiro em campanhas”* – o músico diz ter dúvidas se a mensagem chega de facto ao público que eles pretendem que chegue, referindo que o público da sua banda, os Mind da Gap, é muito heterogéneo, nomeadamente em termos de faixa etária.

Lucas Carneiro e Adolfo Morais de Macedo estão de acordo com esta visão de que se para atingir um elevado nível de sucesso ainda é necessário investir consideravelmente em promoção – o músico dos Mão Morta considera que sem investimento em promoção *“não adianta rigorosamente nada”* ter a música disponível na internet.

Assim, conclui-se que um músico que hoje queira garantir algum nível de visibilidade, acaba por ter que recorrer a intermediários que a garantam; mas tal como acontecia quando o modelo tradicional da indústria musical dominava o mercado, esses intermediários vão de novo ficar com parte das receitas geradas pela venda da sua obra.

“Precisamente porque a relação se tornou direta, entre o artista e o público, o artista começou a perceber que realmente precisa do tal filtro que era a editora; começaram a aparecer agências de comunicação, que também são intermediários, ou seja, tudo aquilo que era mau no mundo físico, que eram os intermediários que comiam dinheiro até o disco chegar, já mais caro, ao público, agora existe também. Que é, «eu sou um artista, como é que vou chegar ao público, ninguém me conhece, eu vou pagar a uma agência de comunicação que já tem os contactos da imprensa e dos meios todos, e essa agência vai-se encarregar de difundir a

minha música, e eu sei que assim a minha música via chegar à Pitchfork, aqui, aqui e ali»... mas tem de pagar.” – José Moura

É importante ainda referir que os novos meios de distribuição e comunicação também vieram alterar por completo a forma como um artista em início de carreira chega ao consumidor. Se tradicionalmente um artista em início de carreira tocava ao vivo, e usava os concertos como forma de promoção da sua própria música para que esta chegasse ao conhecimento de uma editora que posteriormente quisesse editar um disco de estreia, hoje o procedimento pode ser o inverso. Como consequência da diminuição dos custos de produção e com a facilidade com que qualquer artista com os mínimos conhecimentos informáticos consegue dominar várias áreas – desde a produção musical, edição de imagem e vídeo, à promoção por meios digitais – é mais fácil hoje a um artista conseguir produzir a sua música, distribuí-la, e mesmo editá-la por uma editora, uma vez que os riscos e o investimento inicial são menores. Assim, e ao contrário do processo descrito anteriormente, torna-se comum um artista em início de carreira editar um disco, e só depois de ter algum reconhecimento então começar a tocar ao vivo. Ou seja, alterou-se o próprio processo pelo qual, por norma, uma carreira passava.

“Nós gravámos, (...) e aquilo começou a ganhar algum reboliço, o pessoal começou a falar sobre a música. (...) o Gil e o Gonçalo entretanto vieram para banda, conheciam mais ou menos o Joaquim da Lovers [& Lollypops] (...), e mandaram-lhe a música, ele teve bué interesse; nós por alguma sorte o Gil estava a tirar Produção Musical na ESMAE [Escola Superior de Música, Artes e Espectáculo] e tivemos acesso aos estúdios, gravámos lá quatro músicas e houve sempre bué recetividade por parte do Joaquim em lançar essa produção, o primeiro EP. Mas isto tudo aconteceu sem darmos um único concerto – o primeiro concerto que vamos dar já é o concerto de apresentação do EP.” – Lucas Carneiro

Conforme já foi referido, a democratização dos meios de produção, distribuição e comunicação terá levado a um aumento da quantidade de artistas a produzir música, face ao que era a norma nas décadas anteriores. Aliando isto a um acesso facilitado à música proporcionado pelos vários serviços de *streaming* disponibilizados na internet, o

público consumidor de música teve acesso a uma maior diversidade de música, podendo mais facilmente evitar os filtros impostos pelos *media* institucionalizados como a rádio e a televisão que imperavam nas décadas anteriores. Assim, e usando palavras proferidas por Joaquim Albergaria, “o gosto [dos consumidores] ficou bué mais educado”. Para além destes referidos filtros, Rui Miguel Abreu aponta outras razões para o público hoje ser mais “educado”: a primeira razão é que a existência de mais gente a produzir música “estimula a diferença”; a segunda razão é que no modelo tradicional da indústria musical existia uma normalização dos meios de produção, o que incentivava o tentar replicar sucessos, uma vez que os riscos associados à edição de música eram mais elevados em consequências dos custos de produção mais elevados.

Joaquim Albergaria considera a internet um “*focus group gigante*”, o que permite monitorizar em tempo real a evolução do gosto dos consumidores, deixando de fazer sentido a existência de alguém nos departamentos de A&R (*Artists and Repertoire*) das editoras com um sentido apurado para prever o que vai ser bem recebido pelo público. Hoje, quando determinado tipo de nova sonoridade está a ser bem recebida pelo público consumidor, é possível a uma editora, correndo menos riscos, apostar nos novos artistas que a estão a desenvolver, uma vez à partida que já sabe que deverá algum tipo de aceitação. Como refere o músico, todo o processo que existe desde que um tipo de sonoridade aparece, até este chegar a um público mais alargado, se torna mais rápido.

“Temos muito mais informação. De repente os nossos ouvidos estão preparados para coisas mais sofisticadas, mais aventureiras um bocadinho, mais ao lado. Não é o fenómeno dos anos noventa, onde A&R e tocadores de playlists de rádios decidiam qual era o gosto da estação. De repente és tu, em casa, com o teu computador, que decides o que vais ouvir. De repente tens nichos e nichinhos de coisas a aparecer, e tens isso tudo a influenciar a pop.” – Joaquim Albergaria

Assim, em consequência de tudo o que foi referido, conclui-se que houve uma fragmentação do mercado também no que diz respeito aos géneros musicais que são consumidos a cada momento, o que resulta numa maior heterogeneidade da música que é produzida e consumida.

É então com base nesta heterogeneidade que o mercado se abre, e começam a surgir empresas de pequena dimensão que trabalham para o seu nicho. Em Portugal são vários os casos, podendo-se enumerar os que foram identificados por Davide Pinheiro, como por exemplo a Monster Jinx, Lovers & Lollypops ou a Amor Fúria. Conforme se verificará mais à frente, isto refletiu-se também no mercado da música ao vivo, com o aparecimento de festivais de pequena dimensão dedicados a nichos, como é o caso do festival Milhões de Festa.

Adolfo Morais de Macedo considera que a tendência vai ser de facto a especialização por nichos, uma vez que com um público mais informado, este deixa definitivamente de ser todo o mesmo, pelo que deixa de fazer sentido “*vender indiscriminadamente*”. O público passa a ter uma maior consciência do que realmente gosta e começa a escolher o que ouve em função disso.

Apesar de se poder concluir que o novo modelo da indústria musical facilitou o acesso aos consumidores por partes dos artistas, e o acesso aos artistas por parte dos consumidores, Miguel Cadete acredita que se se analisar o mercado tendo em conta apenas a relevância do negócio, então não houve grandes mudanças, no sentido em que a fragmentação permite de facto aos artistas mais pequenos ter receitas que antes não tinham, mas estas não atingem valores consideráveis. O jornalista acredita que a forma como os serviços de *streaming* operam, acabam por premiar os grandes artistas, uma vez que é um modelo baseado na quantidade, ou seja, um artista pequeno não consegue obter audições suficientes ao ponto de obter um rendimento financeiro visível. José Moura vai de encontro a esta ideia quando diz que “*há cenas para toda a gente, mas eu acho que são tão pequenas que eu acho que não dão para sustentar quem queira viver disso*”.

A terceira proposição da presente dissertação afirma que “*A dispensabilidade da distribuição de música em formato físico e o advento da internet facilitou o acesso aos consumidores por parte dos artistas*”. A dispensabilidade de intermediários entre o artista e o consumidor, e a entrada a baixo custo em redes *online* de distribuição (serviços de *streaming*) e comunicação (redes sociais), bem como o acesso facilitado a essas redes por parte dos consumidores, tornaram claro que hoje, os artistas conseguem aceder a um público mais alargado com recurso a um investimento inferior. Passou a ser menos relevante a presença da estrutura de um editora por trás do artista para que este

passasse a ter uma base de fãs. Assim, considera-se a terceira proposição validada. É no entanto importante referir, que pelas entrevistas realizadas, se conclui que, mesmo hoje, caso um artista pretenda atingir um nível de popularidade elevado, dificilmente o conseguirá sem recorrer a algum intermediário, tal como uma editora ou uma agência de comunicação.

A quarta proposição declara que *“O acesso facilitado à música que a internet possibilitou, tornou o mercado da música mais fragmentado, na medida em que permitiu o aparecimento de mais artistas e mais direcionados para segmentos da população mais pequenos”*. A partir da análise às entrevistas realizadas foi possível constatar que houve uma diminuição dos custos de produção ligados à criação de música, o que se reflete num menor risco associado para quem pretende criar música. Assim, naturalmente surgiram mais artistas com música distribuída, quer seja em formato físico ou apenas em formato digital. Ao mesmo tempo, os serviços de *streaming* com modelos de subscrição gratuitos ou a custos relativamente reduzidos, e com catálogos de dimensão muito considerável, possibilitaram aos consumidores de música ter acesso a uma quantidade de música, que nunca antes tinha sido possível devido às limitações inerentes ao formato físico. Associada a essa quantidade, está também a diversidade de sonoridades, uma vez que os filtros que no modelo tradicional da indústria musical existiam entre os artistas e os consumidores, deixaram de ser relevantes. Assim, e devido a público ter passado a ter um gosto mais heterogéneo, torna-se possível a artistas e empresas ligadas à indústria musical explorar nichos associados a géneros musicais. Dado o que foi referido, a quarta proposição é dada como validada.

7.3. Transformações no mercado da música ao vivo

No quarto e último objetivo da dissertação pretende-se compreender de que forma a indústria da música ao vivo foi afetada pelos novos meios de distribuição, quais as razões na origem dessas mudanças e se a música ao vivo passou a ter um papel mais preponderante para a sobrevivência financeira dos artistas.

Antes de se avançar propriamente para a análise das entrevistas efetuadas, é importante referir que os entrevistados quando questionados sobre temas relacionados com a música ao vivo, frequentemente limitavam a sua análise ao mercado português.

Isto não sucedeu com os restantes temas explorados ao longo do presente estudo. Com as devidas diferenças, a indústria fonográfica baseia-se em modelos de negócio generalizáveis para os restantes mercados – a cultura musical tende a uniformizar-se a nível mundial, e os próprios meios de produção, distribuição e comunicação são muitas vezes baseados em plataformas *online* cujo acesso é feito de forma generalizada por artistas e consumidores de todas as geografias. Já a indústria da música ao vivo, devido aos atributos intrínsecos a um evento que ocorre num local com características económicas e sociais únicas, acaba por ter algumas particularidades que são um reflexo desse mesmo local. Uma particularidade que foi detetada no mercado português foi o grande financiamento que os festivais nacionais recebem de empresas patrocinadoras, o que permite a esses mesmos festivais oferecerem cartazes equiparáveis aos grandes festivais internacionais, mas a preços muito mais reduzidos para os consumidores. Como exemplo, Miguel Cadete considera que o modelo de negócio do Rock in Rio “*já tem pouco a ver com vender bilhetes, mas tem mais com vender contactos das empresas que estão lá presentes e que estão a fazer a ativação das suas marcas*”. Torna-se assim difícil generalizar para outros mercados os resultados obtidos nesta parte do estudo.

Conforme se verificou no capítulo anterior, após a digitalização da indústria musical, um dos atores que, segundo os entrevistados, ganhou mais poder face ao que tinha anteriormente foram as empresas ligadas ao sector dos espetáculos ao vivo.

Apesar de terem sido detetadas algumas divergências na forma como os entrevistados olham para o atual panorama dos espetáculos ao vivo, num ponto em concreto as opiniões convergiram: apesar da diversificação da origem das receitas que os artistas têm procurado, que foram analisadas no capítulo anterior, é na música ao vivo que os artistas vão buscar grande parte do seu rendimento, sendo a sua sobrevivência financeira virtualmente impossível sem esta componente – aqui a exceção abre-se para os músicos de estúdio, cujos modelos de negócio diferem dos dos músicos com carreira.

Para Adolfo Morais de Macedo a música ao vivo é o “*motor principal de ganhos da indústria [musical]*”, é “*o grande objeto que se vende*”. Alexandre D’Alva Teixeira e Lucas Carneiro também partilham da mesma opinião, quando referem que se um artista quiser ter uma fonte de rendimento, então essa fonte vai passar sobretudo por dar concertos. Pelas opiniões recolhidas esta relevância da música ao vivo poderá ser

apenas um pouco menor para artistas de topo (havendo um número reduzido desses artistas em Portugal), mas apesar disso, os entrevistados consideram que mesmo estes não podem descurar esta fonte de rendimento.

“No momento em que a venda de discos deixou de ser fonte de rendimento considerável para as bandas, o ser capaz de tocar ao vivo e de andar na estrada, tornou-se fundamental para sua sobrevivência, sem a menor sombra de dúvidas.”

– Rui Miguel Abreu

“Aqui em Portugal, [para] os músicos portugueses que eu conheço, a música ao vivo é fundamental; se não ganhares o cachet da música, ou és um topseller, ou não ganhas nada com os direitos.” – Rui Rodrigues

Apesar da importância reforçada que os concertos parecem ter assumido a nível financeiro para os artistas, também parece ser possível concluir que, pelo menos em Portugal, esse aumento de relevância não reflete uma alteração completa do paradigma face ao funcionamento da indústria antes da sua digitalização. Para justificar esta ideia, Adolfo Morais de Macedo refere que em Portugal o disco sempre serviu de suporte promocional aos espetáculos ao vivo, uma vez que devido à pequena dimensão do mercado nacional, nunca foi possível retirar um rendimento considerável da venda de discos. Hugo Piteira, que tal como Adolfo Morais de Macedo, também ele é membro de uma banda com muitos anos de carreira e com grande reconhecimento a nível nacional, partilha da mesma opinião. Para o músico dos Mind da Gap, os artistas sempre estiveram dependentes dos concertos, porque os discos nunca deram muito dinheiro – é possível constatar isto quando Hugo Piteira afirma, como já vimos no capítulo anterior, que cada um dos elementos da sua banda terá *“ganho para aí mil euros (...) por cada disco”* editado.

A par do aumento da relevância dos concertos para a sustentabilidade financeira dos músicos, deu-se também nos últimos anos um aumento do mercado da música ao vivo. Terá sido esse aumento, uma das razões a justificar a conclusão tirada no capítulo anterior de que a música ao vivo ganhou um maior poder na indústria face ao que tinha anteriormente. Joaquim Albergaria após afirmar que os atores que mais ganharam nos

últimos anos foram os que estavam ligados aos concertos, justifica com “*de repente trabalham mais, trabalham para mais gente, há mais festivais, há mais concertos, há mais tournées*”. José Moura refere os festivais de música, que hoje já não se limitam a acontecer apenas no verão, o que possibilita a bandas que não são necessariamente muito grandes, conseguirem ter uma agenda de concertos relativamente preenchida ao longo de todo o ano.

Uma vez que se pode concluir que nos últimos anos tem havido alterações no mercado da música ao vivo, nomeadamente com um aumento do número de concertos a ocorrerem anualmente em Portugal, torna-se então importante perceber quais as razões que têm motivado esse crescimento, e em particular, se esse crescimento está ou não relacionado com a digitalização da indústria fonográfica.

Através das entrevistas realizadas, apuraram-se quatro razões principais que deverão justificar o crescimento verificado na indústria da música ao vivo:

- i. Desenvolveu-se uma cultura dos concertos e dos festivais de música, passando estes eventos a fazer parte dos interesses de uma quantidade maior de pessoas. Em Portugal, este interesse por parte do público terá tido origem há praticamente vinte anos com o surgimento dos primeiros grandes festivais de verão, que desde logo tiveram muita adesão, conforme refere José Moura. A partir daí o público começou a ter uma maior propensão para adquirir o acesso a uma experiência ao vivo do que para adquirir um disco, conforme refere Adolfo Morais de Macedo quando diz que “*efetivamente as pessoas hoje em dia compram mais depressa um bilhete para ir ver um concerto, do que compram um CD*”, mesmo sendo muitas vezes o CD mais barato que o bilhete para o concerto – ideia, aliás, também partilhada por Joaquim Albergaria e Bruno Dias. Miguel Cadete vê no facto de um concerto ser uma experiência única e irrepetível (é um serviço, pelo que partilha as características associadas a este), um dos fatores preponderantes para a sua relevância se deslocar em sentido inverso da relevância do mercado da venda de música em formato físico – dificilmente perde o seu valor da forma que a música gravada perdeu. Para Rui Miguel Abreu, hoje os festivais de música acabam por ser quase um “*ritual de passagem*” para os adolescentes, o que confirma o quão inseridos estes se encontram dentro da cultura do público mais jovem.

“Um dos sacramentos de ser jovem, uma das imagens de felicidade de ser jovem, é tu estares num festival, num concerto; aqueles anúncios de cerveja e tu estás num stage diving qualquer – portanto isso é um sacramento, as pessoas querem comer dessa hóstia.” – Tiago Cavaco

Este interesse crescente por parte do público resultou naturalmente num aumento da oferta de concertos e festivais quando as empresas promotoras de espetáculos se foram apercebendo do mercado que ainda estava por explorar.

- ii. Apesar de se ter constatado que hoje, mesmo recorrendo aos meios digitais, os níveis de visibilidade continuam a estar relacionados com o investimento efetuado, parece claro que para os consumidores a música passou a estar acessível de forma mais facilitada, desde que os serviços de *streaming* se massificaram. Assim, este acesso facilitado à música surge como outra das razões pelas quais se tem verificado um crescimento da indústria da música ao vivo. José Moura vai de encontro a esta teoria quando afirma que *“o streaming veio permitir que mais gente oiça mais música”*. Desta forma, em teoria, quantos mais artistas uma determinada pessoa conhece, mais concertos essa pessoa passará a ter interesse em assistir. Rui Miguel Abreu concretiza com um exemplo: o jornalista considera que o facto do músico Chance the Rapper ter tido a possibilidade de ser cabeça-de-cartaz na edição de 2015 do Sumol Summer Fest na Ericeira e de ter conseguido realizar uma digressão europeia, se deveu sobretudo à *“força do streaming”* em fazer chegar a música aos consumidores, uma vez que é um artista que até ao presente momento, nunca esteve ligado a qualquer editora.
- iii. Em consequência do acesso facilitado à música referido no ponto anterior, e conforme já se concluiu anteriormente, o público começou a ter um gosto mais heterogéneo, de certa forma, a ter um gosto mais *“educado”*. Isto resulta no aparecimento de nichos com subculturas associadas, para os quais naturalmente vai começar a crescer a oferta de espetáculos ao vivo com conteúdo direcionado para esse público. Esta situação, em Portugal, é muito visível nomeadamente no mercado dos festivais de música. Conforme afirma Rui Miguel Abreu, deixa de

haver um público de festivais, e passam a existir vários públicos de festivais, cada um “*códigos muito específicos*”, e portanto necessidades diferentes.

“Começas a segmentar muito os festivais, comesas a ter festivais de pequena dimensão, de média dimensão, de grande dimensão, alguns especializados num determinado estilo de música, como é o caso, por exemplo, do Boom [Festival] em Idanha-a-Nova, que é essencialmente de um ramo da música eletrónica, comesas a ter festivais que estão mais focados no rock, outros festivais que já começam a ter tipo algum hip-hop, e vais começando a ter essa ramificação.” – Bruno Dias

Alexandre D’Alva Teixeira corrobora esta ideia quando afirma que nota uma alteração dos próprios cartazes dos festivais, num mesmo dia passou a existir “*uma mistura de bandas de géneros distintos*”, reflexo do gosto mais heterogéneo do público consumidor de festivais.

- iv. As empresas cuja atividade principal não tem relação com a indústria musical, mas que pretendem associar as suas marcas aos espetáculos ao vivo parecem ser outro dos principais impulsionadores do crescimento deste mercado. Em Portugal dois dos sectores que mais têm contribuído para esta situação são as operadoras de telecomunicações e as cervejeiras. A partir do momento em que a música ao vivo começou a ser parte integrante da cultura com a qual se identifica um número maior de consumidores, esses eventos tornaram-se um investimento interessante para as marcas, uma “*oportunidade de negócio*” que foi desde logo “*agarrada*”, conforme refere José Moura. Em Portugal, a relação entre promotores de espetáculos e patrocinadores foi bem-sucedida, o que acabou por ter repercussões nos próprios espetáculos, nomeadamente com o seu crescimento em quantidade e qualidade. Conforme refere Miguel Cadete, “*[os festivais] tornam-se um atrativo para as marcas que (...) investem neles, o que lhes permite ter melhores artistas, melhores cabeças-de-cartaz, e nesse sentido, temos aí uma maior relevância na música ao vivo*”. Neste momento, as marcas parecem já estar certas do

retorno que podem obter através da sua associação à música, pelo que começam a procurar também formas alternativas ao patrocínio de grandes festivais, de se ligarem a essa indústria. A própria revista Blitz, na qual Miguel Cadete é diretor, é um exemplo disso ao ter patrocinado uma digressão da banda portuguesa Tara Perdida (Blitz, 2016). Tiago Cavaco dá ainda o exemplo da editora NOS Discos, onde uma empresa de telecomunicações alargou o seu negócio à edição de discos. O palco Vodafone FM que existe desde 2014 no Rock in Rio é também um caso que demonstra bem a força que as marcas têm no desenvolvimento dos festivais, visto ser um palco cuja programação está intrinsecamente associada à imagem que a operadora de telecomunicações quer passar de si mesma (Guerra, 2016).

Apesar dos entrevistados não olharem para a maior oferta de concertos (como consequência do maior número de artistas, bem como de uma maior necessidade que este têm em tocar ao vivo) como uma causa para o crescimento do público, esta é, pelo menos, uma consequência desse crescimento. Um efeito que Adolfo Morais de Macedo retira desse aumento da oferta é que hoje os artistas atuam ao vivo em troca de *cachets* inferiores. Para o músico “*toca-se por menos dinheiro porque é preciso tocar mais, porque é preciso assegurar que se faz os concertos, porque a concorrência ao vivo é maior, portanto quando há mais concorrência os preços baixam – tudo isso entra em jogo*”.

A utilização mais intensiva dos serviços de *streaming*, e relação entre os artistas e os consumidores nas redes sociais, também acabou por ter impacto no mercado dos espetáculos ao vivo, nomeadamente no processo de escolha dos artistas a contratar por parte dos promotores de espetáculos. Isto acontece porque hoje, sem o barómetro do número de discos vendidos e com o papel das estações de rádio diminuído, os promotores de espetáculos procuram outros indicadores que os ajude nesse referido processo de escolha. Um dos indicadores é o número de *plays* que determinado artista tem nos serviços de *streaming* – há aqui um paralelismo óbvio com a venda de discos. Em teoria, os artistas mais escutados serão os artistas com maior popularidade, logo com um público capaz de gerar maior procura para determinado espetáculo. Para Bruno Dias, um elevado número de *plays* é uma garantia de que esse artista tem, de facto, um

elevado número de seguidores, o que resulta num menor risco para o promotor do espetáculo. Outro dos indicadores que é hoje utilizado como um barómetro de popularidade é o número de seguidores que um artista tem nas redes sociais. Hugo Piteira afirma hoje ser comum um promotor de espetáculos, quando em dúvida sobre que artista contratar para um determinado espetáculo, usar como indicador de popularidade, por exemplo, o número de *likes* no Facebook. Esta situação vai de encontro às palavras de Davide Pinheiro, quando afirma que hoje os artistas “*estão muito refêns das redes sociais*”.

“Hoje em dia, argumentos importantes no estabelecimento de um artista, são o número de seguidores no Instagram ou o número de seguidores nas diferentes redes [sociais].” – Rui Miguel Abreu

Tendo em conta a importância que hoje a música ao vivo representa para os artistas, torna-se claro que as plataformas digitais de comunicação e de distribuição são cada vez mais um meio para atingir algo, e não um fim em si.

A quinta e última proposição proposta neste estudo afirma que “*A massificação da utilização dos serviços de streaming teve um impacto no crescimento do mercado da música ao vivo, pois expõe os consumidores a uma quantidade maior de música*”. Após a análise às entrevistas realizadas foi possível concluir que os entrevistados, quando questionados sobre o impacto que o consumo de música através de serviços de *streaming* teve na indústria da música ao vivo, não foram capazes de fazer uma ligação direta entre estas duas variáveis. Através dos dados recolhidos foi possível encontrar quatro causas principais para o crescimento verificado nos últimos anos no mercado da música ao vivo: i) os concertos e os festivais passaram a fazer parte integrante da cultura de uma fatia maior da população; ii) há um acesso facilitado à música por parte dos consumidores, possível através dos serviços digitais de distribuição; iii) através do acesso a mais música, o gosto do público ficou mais heterogéneo, o que acabou por gerar nichos que foram posteriormente explorados por promotores de espetáculos; e iv) desenvolveu-se uma forte relação entre os promotores de espetáculos e os seus patrocinadores, o que permitiu um maior investimento por parte dos primeiros. Apenas a segunda causa se pode relacionar diretamente com os serviços de *streaming*. Assim considera-se a quinta proposição não validada, uma vez que as razões por trás do

crescimento da indústria da música ao vivo são muito mais vastas e complexas que a simples utilização dos serviços de distribuição digitais, e tal como referiram vários entrevistados, mesmo antes do mercado da música se ter digitalizado, já se tinha vindo a verificar um aumento do mercado dos espetáculos ao vivo.

7.4. Síntese e conclusão

No segundo capítulo do estudo empírico abordaram-se as questões referentes às relações entre os artistas e os consumidores, onde se incluiu a análise ao terceiro e quarto objetivo específico determinado para esta dissertação.

Começou por se estudar o terceiro objetivo específico, onde se pretendia entender como se alteraram as relações entre os músicos e os consumidores num mundo dominado por plataformas de comunicação *online*. Desde logo foi possível concluir que a relação entre ambos os atores da indústria musical se tornou mais direta, uma vez que a comunicação entre estes passou a não ter de estar dependente de intermediários. Foi também possível verificar-se que hoje, existe uma certa convergência entre os papéis dos canais distribuição e os canais de comunicação, o que se deveu a duas razões principais: i) os serviços de *streaming* são também vistos pelos músicos com uma forma de promoção; ii) e os músicos hoje são mais que produtores de música, são antes produtores de conteúdo, pelo que o que é por eles disponibilizado em plataformas como as redes sociais, acaba por ser também conteúdo que está a ser distribuído. Por fim, ainda em relação ao terceiro objetivo, verificou-se que como consequência do maior número de artistas em atividade e do fim do domínio dos filtros institucionalizados, o público ficou com um gosto mais heterogéneo, o que abriu espaço para que nichos de mercado associados a géneros musicais fossem explorados. A partir do que foi abordado no início deste capítulo, foi depois possível dar como validada a terceira proposição da dissertação que afirmava que a dispensabilidade da distribuição de música em formato físico e a massificação do uso da internet permitiu aos artistas ter um acesso facilitado aos consumidores. A quarta proposição também foi considerada válida, uma vez que se concluiu que hoje o mercado está mais fragmentado, o que proporcionou o aparecimento de mais nichos.

De seguida foi analisado o quarto e último objetivo do estudo, onde era proposto perceber as mudanças ocorridas na indústria da música ao vivo nos últimos anos, desde

que a música se tornou digital. A partir da análise às entrevistas realizadas foi desde logo possível perceber que os concertos são, de facto, uma fonte de receita que os músicos não podem dispensar, caso queiram obter um rendimento razoável a partir da música. Apesar disto, os músicos consideram que essa situação sempre foi assim no mercado português, uma vez que a venda de discos nunca deu um rendimento considerável ao artista. Tal como já se tinha constatado no capítulo dedicado à contextualização, tem havido um crescimento do número de concertos em Portugal. Não foi no entanto possível ligar esse crescimento apenas ao fácil acesso à música disponibilizada em serviços de *streaming*, o que acabou por tornar a quinta proposição deste estudo não validada, uma vez que esta afirmava que o crescimento do mercado da música ao vivo se devia à massificação da utilização dos serviços de *streaming*.

Por último, através das entrevistas conclui-se que hoje, o número de *plays* obtidos nos serviços de *streaming* pelos artistas, e os seguidores que estes têm nas redes sociais são um indicador de popularidade utilizado pelos promotores de espetáculos durante o processo de decisão relativo a que artistas contratar para o seu evento.

8. Conclusão

8.1. Introdução

Este é o último capítulo da dissertação e é dedicado às conclusões do estudo. A segunda secção do capítulo é precisamente dedicada às principais conclusões que se retiraram da presente dissertação. De seguida, na secção 8.3, são apresentados os contributos que se consideram que este estudo deu para o conhecimento sobre o tema estudado. Não obstante esses contributos, o estudo apresenta algumas limitações que são apresentadas na secção 8.4, conjuntamente com sugestões para investigação futura. Por fim, na secção 8.5 são feitas umas breves considerações finais relativas ao estudo em questão.

8.2. Principais conclusões

Esta dissertação encontra-se assente na seguinte questão de pesquisa: o que mudou na indústria musical a partir do momento em que a música passou a ser distribuída digitalmente? Para dar resposta a essa pergunta foram elaborados quatro objetivos específicos, sendo um dos fins desta dissertação dar resposta a esses mesmos objetivos previamente definidos.

Com o primeiro objetivo definido pretendeu-se compreender o efeito da digitalização da música na rede de relações da rede de valor da indústria musical. Face a isto, através das entrevistas realizadas, a primeira conclusão que pôde ser retirada é que houve um esvaziamento dos papéis de alguns intermediários que existiam tradicionalmente entre o artista e o consumidor. Um dos atores que viu o seu papel perder relevância foi a editora discográfica, que tradicionalmente ocupava um papel central no negócio da música. Este esvaziamento dos papéis de determinados atores da indústria musical, fez com que a presença desses mesmos atores deixasse de ser obrigatória para que um músico conseguisse que o seu produto chegasse ao consumidor, o que forçosamente alterou a estrutura das relações dentro da indústria musical. A nível das relações, algo que foi possível concluir de forma evidente foi que passou a existir um equilíbrio maior entre todas as partes que compõem a rede de valor da indústria musical. Se tradicionalmente a maior parte do poder negocial estava centrado num único ator (a editora discográfica), hoje isso já não acontece. Este poder passou para os artistas, para as empresas ligadas aos espetáculos ao vivo, mas também para empresas

que tradicionalmente não estavam ligadas à indústria musical, como é o caso das operadoras de telecomunicações. É importante ainda mencionar que todas estas mudanças referidas anteriormente não se deram exclusivamente em resultado da digitalização dos canais de distribuição – o fenómeno da digitalização provocado pelos avanços tecnológicos nas mais variadas áreas, chegou também aos meios de produção e de comunicação, tornando estas atividades menos dispendiosas.

No segundo objetivo pretendeu-se perceber o efeito que a distribuição digital de música tem no modelo de negócio dos artistas e das editoras. A primeira transformação a tornar-se evidente, e que foi detetada em ambos os atores em estudo, foi a diversificação das atividades que estes desempenham. Concretizando, as editoras começaram a associar-se a atividades com as quais pouco ou nada se relacionavam no modelo tradicional da indústria musical, como os espetáculos ao vivo ou a exploração do *merchandising* de forma de diversificarem as suas fontes de receita, e os músicos passaram a assumir funções que antes eram desempenhadas por editoras ou distribuidoras, e passaram sobretudo a fazer uma maior aposta nos espetáculos ao vivo, atividade que atualmente é determinante para sua sobrevivência financeira. Outra mudança detetada, e comum a ambos os atores, é que deixou de haver um modelo de negócio relativamente *standard* e comum a praticamente todos os artistas ou editoras. Os entrevistados não foram capazes de identificar um caminho único que esteja a ser seguido por um grande número de artistas ou editoras.

No terceiro objetivo pretendeu-se entender como é que a distribuição digital de música afetou as relações entre os artistas e os consumidores. Antes de mais, é importante referir que de fato foram detetadas alterações na forma como os artistas e consumidores se relacionam. Contudo não se podem olhar para estas transformações apenas como uma consequência da digitalização dos meios de distribuição de música – tal como se concluiu no primeiro objetivo, é necessário ter um olhar mais abrangente, e incluir também os canais de comunicação digitais como causas para estas mudanças. Uma das conclusões que foi possível retirar da análise das entrevistas realizadas está precisamente relacionada com o misturar de funções entre a distribuição e a comunicação que as plataformas *online* proporcionaram – por um lado os serviços de *streaming* são formas dos artistas se promoverem, e por outro lado os canais de comunicação como as redes sociais são também eles canais de distribuição, onde os

artistas podem distribuir a sua música bem como outro tipo de conteúdos e mensagens como fotografias e vídeos. É relevante apontar este tipo de conteúdos extramusicais, dado o aumento de importância que estão a assumir dentro do que se considera ser o papel de um músico. Quanto às relações em si, estas são agora mais diretas – a mensagem passa por menos intermediários desde que o artista a transmite até que o consumidor a recebe. Tal como a própria música, a mensagem passou a ser mais livre porque deixou de ter que passar por um filtro que existia nos canais de comunicação institucionalizados. Isto criou um sentimento de proximidade do fã face ao artista, o que resultou num efeito de desendousamento do artista, e uma maior dificuldade para este último em manter uma relação duradoura com os seus consumidores.

Para o quarto objetivo desta dissertação, pretendia-se perceber em que medida os novos modelos de distribuição de música afetaram, em particular, a indústria da música ao vivo. Embora o crescimento do mercado dos espetáculos de música ao vivo seja também uma consequência de fatores como o desenvolvimento de uma cultura de festivais entre os consumidores e um maior interesse em apostar na música por parte de empresas que não estavam ligadas a esse mercado, verificou-se que os meios digitais são também parte responsável por esse aumento. Os consumidores passaram a ter um acesso facilitado à música, muitas vezes de forma gratuita, o que fez com que mais gente passasse a ouvir mais música. Assim, esse conhecimento de um maior número de artistas reflete-se num aumento do número de concertos que os consumidores passam a ter interesse em assistir. Outra transformação no mercado da música ao vivo que se considera uma consequência dos meios digitais de distribuição é a fragmentação do mercado. Com o público a consumir mais música, e sem os filtros dos *media* institucionalizados como intermediário entre o artista e o consumidor, surge uma maior diversidade de géneros musicais que geram novos nichos de mercado. Estes passam naturalmente a ser explorados também pelas empresas promotoras de espetáculos, nomeadamente com a criação de festivais dedicados a géneros musicais específicos, que visam satisfazer as necessidades desses referidos nichos.

8.3. Principais contributos da dissertação

A presente dissertação contribuiu para um melhor entendimento do que é a realidade atual do negócio da música. Décadas de pouca inovação nos modelos de negócio dos

agentes que compõem a rede de valor da indústria musical permitiram que se gerasse um conhecimento muito profundo do funcionamento da indústria musical. Isto permitia a qualquer ator estabelecido, ou a qualquer novo ator dentro da indústria musical, ter uma perfeita noção do contexto onde atuava e de quais eram os modelos e as estratégias que já tinham sido validados com sucesso. A partir do momento em que a música se tornou digital, os modelos de negócio previamente validados começaram a falhar e todo esse conhecimento adquirido ao longo dos anos foi posto em causa. Assim, esta dissertação é um forte contributo para que se possa começar a construir de novo uma base sólida de conhecimento, desta feita tendo como contexto a nova realidade da música como um produto intangível. O conhecimento desta natureza tem um valor enorme para a sociedade, e para a gestão e marketing em particular, uma vez que permite a todos os agentes que atualmente integram a indústria musical, e a todos os que pretendem vir a integrar, terem uma validação dos atuais ou futuros modelos de negócio, levando-os a ser, mais vezes, bem-sucedidos no seu negócio.

Embora nos capítulos dedicados à revisão da literatura e da contextualização se tenha olhado para o problema de pesquisa sempre numa perspetiva global, e nunca fosse propósito do estudo restringi-lo ao mercado português (até porque falando de uma indústria tão globalizada e baseando-se a dissertação na distribuição de música via internet, tal não faria sentido), a verdade é que por razões de ordem geográfica e de conveniência associadas à natureza deste estudo, os dados foram recolhidos na sua totalidade com base em entrevistas a pessoas cuja base do negócio se situa em Portugal. Por esta razão, a presente dissertação é também um contributo para o caso particular dos artistas e das editoras a atuar em Portugal. Sem que tal fizesse parte dos objetivos definidos para este estudo, nem do guião desenvolvido para a realização das entrevistas, através da análise às entrevistas realizadas foi possível conhecer duas particularidades do mercado português face a outros mercados internacionais: i) mesmo antes da música se ter digitalizado, as receitas geradas através dos espetáculos ao vivo assumiam já um papel determinante nos resultados financeiros dos artistas, dada a pequena dimensão do nosso mercado; e ii) existe um enorme interesse por parte de marcas não relacionadas com a indústria musical em associarem-se de alguma forma a esta indústria, o que tornou possível o aparecimento de festivais de elevada qualidade a preços relativamente

baixos para os consumidores, tendo resultado num crescimento do mercado dos festivais em Portugal.

8.4. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Este estudo possui algumas limitações que é importante enunciar. A primeira limitação está desde logo relacionada com o número relativamente reduzido de pessoas que foi possível entrevistar. Idealmente o número de entrevistados associados a cada função da indústria musical seria superior, mas por razões de cumprimento dos prazos previamente estabelecidos, bem como da natural demora no acesso aos entrevistados, tal não foi possível. Outra questão que também prejudica a amostra foi a opção por usar uma técnica não probabilística por conveniência na escolha das pessoas a entrevistar. Os entrevistados foram escolhidos diretamente pelo investigador, havendo um conhecimento do seu trabalho prévio à investigação, o que naturalmente retira alguma imparcialidade às escolhas. Conforme foi referido no capítulo dedicado à metodologia de investigação, este foi um compromisso que foi necessário fazer devido às limitações intrínsecas a um estudo desta natureza.

Outra limitação que é necessário reconhecer está relacionada com a complexidade da indústria musical. A indústria musical, conforme se pôde constatar ao longo da dissertação, é composta por um largo número de negócios que desempenham diferentes papéis dentro dessa indústria. Com base nisto, e indo de encontro ao que foi referido no início desta secção, é impossível afirmar que os resultados obtidos nesta dissertação são um reflexo da visão do conjunto de todos os atores que compõem a indústria musical. Tentou-se diversificar os entrevistados em termos de funções desempenhadas mas existiu um foco claro nos artistas e nas editoras.

É necessário ainda restringir este estudo à chamada música mais popular ou comercial, categorias aqui usadas de forma muito abrangente, e onde se incluem os géneros musicais que foram sendo referidos direta ou indiretamente ao longo da dissertação como o *rock* ou o *hip-hop*. Géneros musicais como a música clássica contemporânea ou mesmo o *jazz* têm provavelmente estruturas de negócio diferentes, uma vez que são por vezes baseadas em financiamentos públicos, encontrando-se mais ligados ao conceito de cultura ou educação do que por exemplo ao de negócio ou entretenimento. É também esperável que as conclusões de um estudo focado em géneros

musicais como os atrás referidos resultem em conclusões diferentes das obtidas neste estudo, pois a cada género corresponderão mercados bastante distintos.

A primeira sugestão para investigações futuras passa exatamente pelo que foi agora referido: alargar o estudo a outros géneros musicais que se baseiem em modelos de negócio que não se enquadrem nos abordados ao longo desta dissertação, para se perceber se esses géneros foram também afetados de forma tão profunda pelo aparecimento da música digitalizada, como foi a música dita popular.

Conforme se concluiu no segundo objetivo da dissertação, não foi possível identificar um modelo de negócio que seja relativamente *standard* para os artistas e para as editoras, tal como sucedia antes da digitalização da música. Posto isto, outra sugestão para futura investigação, seria um estudo mais aprofundado e cingido a esta matéria, com o objetivo de encontrar pontos em comum entre vários modelos de negócio, que possam indicar com maior clareza que caminho está a ser seguido.

Ao longo das entrevistas foram recolhidos muitos dados que, por não se enquadrarem nos objetivos definidos para esta dissertação ou por não serem suficientemente robustos para que se pudessem tirar conclusões válidas, não foram utilizados na dissertação. Contudo estes dados permitiram levantar algumas questões possivelmente interessantes a desenvolver em estudos futuros. Uma delas diz respeito à relação entre os músicos e os consumidores. Apesar de se ter dedicado um capítulo do estudo empírico a este tema, seria relevante complementá-lo com um estudo de natureza quantitativa onde se recolheriam dados diretamente dos consumidores e/ou dos músicos relativamente às suas mudanças de hábitos de consumo de músicas após a implementação de meios de distribuição digital de música. Seria útil perceber quem são os utilizadores dos serviços de *streaming*, se os consumidores ouvem preferencialmente álbuns, *singles* ou *playlists*, ou qual é a importância que estes dão à música em si num festival de música. No fundo, isto permitiria compreender como é que atualmente os consumidores se relacionam com a música, visto ser algo que se encontra em pleno processo de mudança. Exemplo dessas mudanças profundas que se estão a dar foi, em 2015, as vendas de novos álbuns terem sido inferiores às vendas de álbuns antigos (por antigo consideram-se álbuns editados há mais de dezoito meses), quando dez anos antes, em 2005, as vendas dos álbuns novos eram cerca 70% mais elevadas que as dos álbuns antigos (Owsinski, 2016).

Por fim, como última sugestão para futuras investigações seria estudar de que forma variáveis como os anos de carreira de um artista, o género musical em que se enquadra um artista ou editora, e a total dependência, ou não, da música enquanto fonte de rendimento alteram a forma como estes atuam e percebem a indústria musical.

8.5. Considerações finais

Apesar de algumas dificuldades que surgiram ao longo do desenvolvimento do estudo e das limitações referidas anteriormente, considera-se que os objetivos que estavam na base da elaboração desta dissertação foram cumpridos, o que resulta num maior conhecimento relativo ao atual estado da indústria musical. De forma clara, é possível afirmar que a distribuição digital teve um impacto muito significativo na indústria musical. A estrutura da indústria musical alterou-se radicalmente, os modelos de negócio dos artistas e editoras deixaram de ser os mesmos que eram quando a música se vendia maioritariamente em formato físico, e a relação entre os artistas e os consumidores também foi afetada pelos canais de distribuição e promoção digitais.

No final da secção anterior foram enumeradas algumas sugestões para futuras investigações, contudo essas sugestões são apenas as que se consideram mais relevantes tendo em conta os objetivos deste estudo e os dados recolhidos nas entrevistas – mas possibilidades de aprofundamento do conhecimento relativo à indústria musical vão muito além das enumeradas: estas são imensas e muito cativantes. Sendo esta uma indústria de elevada complexidade, que passou nos últimos anos por um processo de transformação muito profundo e onde o futuro está longe de ser claro, é importante que a busca por mais conhecimento seja uma constante, para que as decisões que vão sendo tomadas pelos vários atores da indústria musical tenham, cada vez mais, uma base sólida de sustentação.

Bibliografia

- Abreu, P. (2004). Músicas em movimento. Dos contextos, tempos e geografias da performance musical em Portugal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 70.
- Abreu, P. (2009). A indústria fonográfica e o mercado da música gravada – histórias de um longo desentendimento. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 85.
- Adner, R., & Levinthal, D. (2002). *The emergence of emerging technologies. INSEAD Working Paper Series*.
- Alexander, P. J. (1994). Entry barriers, release behavior, and multi-product firms in the music recording industry. *Review of Industrial Organization*, 9(1), 85–98.
- Alexander, P. J. (2002). Peer-to-peer file sharing: The case of the music recording industry. *Review of Industrial Organization*, 20(2), 151–161.
- Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy*, 21(4), 36–39.
- Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 5–24.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520.
- Apple. (2015a). Apple Music. Retrieved October 19, 2015, from <http://www.apple.com/music/guided-tours/>
- Apple. (2015b). Introducing Apple Music - All the ways you love music. All in one place. Retrieved February 19, 2016, from <https://www.apple.com/pr/library/2015/06/08Introducing-Apple-Music-All-The-Ways-You-Love-Music-All-in-One-Place-.html>
- Apple. (2016). Connect Apple Music. Retrieved February 12, 2016, from <http://www.apple.com/music/connect/>
- Atkinson, C. (2015). Apple in talks to sign Drake as iTunes Radio guest DJ. Retrieved April 21, 2016, from <http://nypost.com/2015/05/31/apple-in-talks-to-sign-drake-as-itunes-radio-guest-dj/>
- Bakker, P. (2005). File-sharing-fight, ignore or compete paid download services vs. P2P-networks. *Telematics and Informatics*, 22(1-2), 41–55.
- Bancaleiro, C. (2015). É oficial. O Spotify vai ter vídeos. Retrieved October 21, 2015, from <http://www.publico.pt/tecnologia/noticia/e-oficial-o-spotify-vai-ter-videos-1696310>

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Maio 2013.). Edições 70.
- Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328–335.
- Benjamim, R., & Wigand, R. (1995). Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway. *Sloan Management Review*, 36(2), 62–72.
- Blitz. (2016). BLITZ apoia Tara Perdida em digressão por clubes. Retrieved February 16, 2016, from <http://blitz.sapo.pt/principal/update/2016-01-19-BLITZ-apoia-Tara-Perdida-em-digressao-por-clubes>
- Bockstedt, J., Kauffman, R. J., & Riggins, F. J. (2005). The Move to artist-led online music distribution: Explaining structural changes in the digital music market. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Brennan, W. (2015). How to make money in music. Retrieved February 22, 2016, from <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2015/11/how-to-make-money-in-music/407875/>
- Byrne, D. (2015). Open the music industry's black box. Retrieved October 19, 2015, from <http://www.nytimes.com/2015/08/02/opinion/sunday/open-the-music-industrys-black-box.html>
- Cappelle, M., Melo, M., & Gonçalves, C. (2011). Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 5(1).
- Cardoso, G., Mendonça, S., Paisana, M., & Lima, T. (2012). *Anuário da comunicação 2011-2012. OberCom*.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Clemons, E. K., Gu, B., Lang, K. R., & Gu, B. I. N. (2002). Markets in an age of newly vulnerable products: An analysis of pure information online music and online news. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 17–41.
- Clifford, N., French, S., & Valentine, G. (2010). *Key methods in geography*. SAGE Publications (2nd Ed.).
- Department for Culture Media and Sport. (2001). *Creative industries mapping document: Music*.

- DeVille, C. (2014). Taylor Swift pulls her music from Spotify. Retrieved October 23, 2015, from <http://www.stereogum.com/1716228/taylor-swift-pulls-her-music-from-spotify/tour-dates/>
- Dolata, U. (2011). The music industry and the internet: a decade of disruptive and uncontrolled sectoral change. *Research Contributions to Organizational Sociology and Innovation Studies*, (SOI Discussion Paper 2011-02), 5–31.
- Dunn, K. (2005). *Qualitative research methods in human geography* (2nd Ed.). Melbourne: Oxford University Press.
- Errico, M. (2015). Everything in the music industry has changed except the song itself. Retrieved October 19, 2015, from <https://medium.com/cuepoint/everything-in-the-music-industry-has-changed-except-the-song-itself-452b9a01c869>
- FNAC. (2015). Informação FNAC. Retrieved October 8, 2015, from <http://www.culturafnac.pt/o-que-e-a-fnac/>
- Fox, M. (2004). E-commerce business models for the music industry. *Popular Music and Society*, 27(2), 201–220.
- Gardner, C. (2015). Making waves: classical music and the rise of streaming. Retrieved October 19, 2015, from <http://www.gramophone.co.uk/feature/making-waves-classical-music-and-the-rise-of-streaming>
- Graham, G., Burnes, B., Lewis, G. J., & Langer, J. (2004). The transformation of the music industry supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11), 1087–1103.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - Sentidos e formas de uso* (1ª Ed.). Estoril: Princípia.
- Guerra, L. (2016). O Rock in Rio é indie? Retrieved March 11, 2016, from <http://blitz.sapo.pt/opiniaio/2016-03-04-O-Rock-in-Rio-e-indie->
- Guerra, P. (2011). Alta Fidelidade: um roteiro com paragens pelas lojas de discos independentes em Portugal na última década (1998-2010). *Sociologia*, XXI, 23–48.
- Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). *Data collection methods: Semi-structured interviews and focus groups*.
- Hemmings, D. (2015). Is the music industry sleepwalking into disaster? Retrieved October 19, 2015, from <https://medium.com/good-stax-blog/is-the-music-industry-sleepwalking-into-disaster-5d6a27e0486a>
- Hodgkinson, G. P. (1997). Cognitive inertia in a turbulent market: The case of UK residential estate agents. *Journal of Management Studies*, 34:6(November).

- Hughes, J., & Lang, K. R. (2003). If I had a song: The culture of digital community networks and its impact on the music industry. *International Journal on Media Management*, 5(3), 180–189.
- Hull, G. (2004). *The recording industry*. New York/Lodon: Routledge.
- Ingham, T. (2016). YouTube under fire as streaming grows by almost \$1bn in a year. Retrieved April 21, 2016, from <http://www.musicbusinessworldwide.com/youtube-fire-music-streaming-grows-nearly-billion-dollars/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2015a). Espectadores de concertos de música. Retrieved October 19, 2015, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005427&contexto=bd&selTab=tab2
- Instituto Nacional de Estatística. (2015b). Receitas de concertos de música. Retrieved October 19, 2015, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005428&contexto=bd&selTab=tab2
- Instituto Nacional de Estatística. (2015c). Sessões de concertos de música. Retrieved October 19, 2015, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005426&contexto=bd&selTab=tab2
- International Federation of the Phonographic Industry. (2015). *IFPI digital music report 2015*.
- International Federation of the Phonographic Industry. (2016a). Global statistics. Retrieved January 19, 2016, from <http://ifpi.org/global-statistics.php>
- International Federation of the Phonographic Industry. (2016b). IFPI global music report 2016. Retrieved April 21, 2016, from <http://www.ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2016>
- James, H. (2014). The Spotify paradox: How the creation of a compulsory license scheme for streaming on-demand music platforms can save the music industry. *UCLA Entertainment Law Review*, 22(1), 45–74.
- Keeney, R. L. (1999). The value to of internet commerce to the Customer. *Managment Science*, 45(4), 533–542.
- Koster, A. (2008). The emerging music business model: Back to the future? *Journal of Business Case Studies*, 4(10), 17–22.
- Kothandaraman, P., & Wilson, D. T. (2001). The future of competition: Value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 379–389.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de marketing* (12^a Ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Leske, M. (2015). Meet YouTube Red, the ultimate YouTube experience. Retrieved October 28, 2015, from <http://youtube-global.blogspot.pt/2015/10/red.html>
- Lima Carvalho, C. (2015). O Spotify já é a segunda maior fonte de receita de música digital para as editoras na Europa. Retrieved October 21, 2015, from <http://www.publico.pt/culturaipilon/noticia/o-spotify-ja-e-a-segunda-maior-fonte-de-receita-de-musica-digital-para-as-editoras-na-europa-1711158>
- Lucking-Reiley, D., & Spulber, D. F. (2001). Business-to-business electronic commerce. *Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 55–68.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–87.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing research: An applied approach* (2nd Ed.). Prentice Hall.
- Mandle, C. (2015). Forbes names PewDiePie as highest-earning youtuber with annual income reaching \$12m. Retrieved October 28, 2015, from <http://www.independent.co.uk/news/people/forbes-names-pewdiepie-as-highest-earning-youtuber-with-annual-income-reaching-12m-a6695536.html>
- Minayo, M. C. (1992). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 8(3).
- Minsker, E. (2013). Thom Yorke and Nigel Godrich pull music from Spotify, speak out against their business model. Retrieved October 23, 2015, from <http://pitchfork.com/news/51515-thom-yorke-and-nigel-godrich-pull-music-from-spotify-speak-out-against-their-business-model/>
- Minsker, E. (2016). Kanye West updates The Life of Pablo again. Retrieved April 5, 2016, from <http://pitchfork.com/news/64503-kanye-west-updates-the-life-of-pablo-again/>
- Mitchell, D. W., & Coles, C. B. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*, 25(1), 16–26.
- Mortimer, J. H., Nosko, C., & Sorensen, A. (2012). Supply responses to digital distribution: Recorded music and live performances. *Information Economics and Policy*, 24(1), 3–14.
- Mulligan, M. (2015a). Making YouTube pay: Youtubers versus bands. Retrieved October 28, 2015, from <https://musicindustryblog.wordpress.com/2015/10/16/making-youtube-pay-youtubers-versus-bands/>

- Mulligan, M. (2015b). On demand in demand. Retrieved October 19, 2015, from <https://musicindustryblog.wordpress.com/2015/06/05/on-demand-in-demand/>
- Mulligan, M. (2015c). YouTube's biggest threat to the music industry isn't what you probably think it is. Retrieved October 28, 2015, from <https://musicindustryblog.wordpress.com/2015/09/18/youtubes-biggest-threat-to-the-music-industry-isnt-what-you-probably-think-it-is/>
- Nguyen, G. D., Dejean, S., & Moreau, F. (2013). On the complementarity between online and offline music consumption: the case of free streaming. *Journal of Cultural Economics*, 38, 315–330.
- Owsinski, B. (2016). Old albums now outsell current ones. Retrieved February 1, 2016, from <http://music3point0.blogspot.pt/2016/01/old-albums-now-outsell-current-ones.html>
- Parker, L. D. (2003). Qualitative research in accounting and management: The emerging agenda. *Journal of Accounting and Finance*, 2, 15–30.
- Pearce, S. (2016). Kanye West's The Life of Pablo finally available outside of TIDAL. Retrieved April 5, 2016, from <http://pitchfork.com/news/64499-kanye-wests-the-life-of-pablo-finally-available-outside-of-tidal/>
- Peppard, J., & Rylander, A. (2006). From value chain to value network: Insights for mobile operators. *European Management Journal*, 24(2-3), 128–141.
- Phillips, A., & Gordon, J. (2015). Jay Z, Beyoncé, Kanye, Arcade Fire, Daft Punk, Jack White, Nicki Minaj, Madonna, Rihanna, more launch TIDAL streaming service. Retrieved February 19, 2016, from <http://pitchfork.com/news/59042-jay-z-beyonce-kanye-arcade-fire-daft-punk-jack-white-nicki-minaj-madonna-rihanna-more-launch-tidal-streaming-service/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Richard, a. B. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
- Pytlik, M. (2011). Björk: Biophilia. Retrieved October 21, 2015, from <http://pitchfork.com/reviews/albums/15915-biophilia/>
- Rayport, F. J., & Sviokla, J. J. (1994). Managing in the marketspace. *Harvard Business Review*, (November-December).
- Rayport, F. J., & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, (November-December), 75–85.

- Rossignol, D. (2015). Making one album a year is no longer enough (unless you're Adele). Retrieved February 22, 2016, from <http://www.theguardian.com/music/2015/nov/30/one-album-a-year-not-enough-unless-youre-adele-drake-hotline-bling>
- Sabatier, V., Craig-Kennard, A., & Mangematin, V. (2012). When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 79(5), 949–962.
- Schiff, D. (2015). In the streaming era, should musicians be thinking like startups? Retrieved October 19, 2015, from <http://noisy.vice.com/blog/streaming-should-musicians-be-thinking-like-startups-spotify-pandora-apple-rdio>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Sherer, S. A. (2005). From supply-chain management to value network advocacy: implications for e-supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(2), 77–83.
- Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1194–1209.
- Spotify. (2015). Spotify Running. Retrieved October 19, 2015, from <https://www.spotify.com/pt/running/>
- Srinivasan, R. (2008). Sources, characteristics and effects of emerging technologies: Research opportunities in innovation. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 633–640.
- Stewart, D. W., & Qin Zhao. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287–296.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.
- Thiértart, R.-A. (2001). *Doing management research: A comprehensive guide*. SAGE Publications.
- Trefzger, T., Rose, M., Baccarella, C., & Voigt, K. (2015). Streaming killed the download star! How the business model of streaming services revolutionizes music distribution, *VII*(1), 29–39.

- Twells, J., Ravens, C., Kelly, C., Wilson, S., Bowe, M., & Lea, T. (2015). The 10 best record labels of 2015. Retrieved December 15, 2015, from <http://www.factmag.com/2015/12/01/best-record-labels-of-2015/>
- Vaccaro, V. L., & Cohn, D. Y. (2011). The evolution of business models and marketing strategies in the music industry. *International Journal on Media Management*, 6(1&2), 46–58.
- Vieira, J., & Caetano, M. (2012). Hábitos de consumo online dos Portugueses: Resultados preliminares. In *2ª Conferência Internacional sobre Cultura Pirata na Sociedade da Informação*.
- Vitta, K., & Campbell, M. (2015). Spotify value tops \$8 billion as investors bet on streaming. Retrieved October 19, 2015, from <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-10/spotify-valued-at-8-2-billion-as-teliasonera-buys-stake>
- Wagner, T. M., Benlian, A., & Hess, T. (2014). Converting freemium customers from free to premium — the role of the perceived premium fit in the case of music as a service. *Electronic Markets*, 24(4), 259–268.
- Wahyuni, D. (2012). The research design maze: Understanding paradigms, cases, methods and methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80.
- Wang, K., & Huang, S.-T. (2014). How flow experience affects intention to use music streaming service: Model development. In *Proceedings of the 12th International Conference on Advances in Mobile Computing and Multimedia* (pp. 451–457).
- West, K. (2016). No Title. Retrieved April 5, 2016, from <https://twitter.com/kanyewest/status/709872072604913664>
- Yorn. (2015). Yorn X: É Vida que nunca mais acaba. Retrieved October 20, 2015, from <http://www.yorn.net/YORN/tarifario/yorn-x/index.htm>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.