

INDÚSTRIA DA MÚSICA: UM MODELO DE NEGÓCIOS SUPERADO?

Maria Cecília de Paula

Lilian A. P. Miguel (Orientadora)

RESUMO

A pesquisa analisou as influências históricas e recentes da tecnologia na música para oferecer suporte ao reposicionamento da indústria da música acerca do cenário de sua transição do modelo de negócio tradicional para o modelo digital. E como o mercado da música abordou o crescimento das diversas tecnologias digitais, a alteração no comportamento dos artistas como produtores independentes, alteração no comportamento de consumo dos clientes finais e novos *players* como empresas de música por demanda (*Music Streaming*). A metodologia aplicada envolveu uma pesquisa quantitativa com 443 consumidores finais de música e uma pesquisa qualitativa com a Sony Music Brasil, uma empresa do mercado fonográfico. Os resultados obtidos apontaram que o modelo de negócio tradicional já foi superado e substituído pelo negócio da música digital, a tendência é que no futuro a indústria fonográfica brasileira ande em conjunto com a tendência global de dominar o acesso das tecnologias que regulam este novo mercado.

Palavras-chave: Modelos de Negócios da Música. Administração Estratégica. Comportamento do Consumidor.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Spinola (2016), a música (do grego *musiké téchne*, a arte das musas) é composta por três elementos: melodia, harmonia e ritmo; o que forma uma combinação de frequência de vibrações dentro do intervalo perceptível pelo ouvido humano. É uma das expressões artísticas mais antigas do mundo e também uma das mais presente no cotidiano da sociedade que, de acordo com Negreiros (2000), consegue englobar todas as classes sociais, de qualquer cidade, de diversos estilos e, sobretudo, consumida por diferentes faixas etárias.

Segundo Dobie (2001), ao longo do século XX, a construção da indústria da música ocorria, tradicionalmente, em eventos sociais como concertos, óperas, cerimônias religiosas e festas, nos quais músicos eram contratados para apresentar determinado repertório. Antes da inovação da criação de aparelhos fonográficos como gravadores e reprodutores de sons, era obrigatória a presença de ao menos um músico no ambiente. No entanto, a presença *in loco* de um músico não é mais fundamental, a partir do momento em que houve a substituição por maquinários que reproduzem o som do repertório, que é gravado anteriormente em outro local. Neste cenário, a mudança não foi somente social, mas também houve a transferência e/ou substituição de profissionais *in loco* para a formação de novos mercados, como por exemplo, profissionais ligados à gravadoras, produção musical, editoras, publicidades, distribuição, vendas de maquinários e afins. Logo, começam as primeiras mudanças no aspecto da criação da indústria da música.

De acordo com Montagu (2005), a internet reposicionou toda a estrutura da cadeia desta indústria, desde a produção musical, distribuição, direitos autorais, consumo, publicidade e todas demais atividades relacionadas. Assim, a tecnologia ampliou a estrutura do segmento musical, porque facilitou a conexão e a distribuição de músicas entre clientes, músicos, compositores e gravadoras, ao mesmo tempo que a distribuição de música baseada no novo modelo de negócio apresenta desafios e oportunidades para produtores e distribuidores. A inovação da indústria da música com a internet e, conseqüentemente, com as tecnologias digitais, resultou na mudança mais revolucionária desde a tecnologia de gravação introduzida no final do século XIX.

Os serviços de transmissão de música online legitimados, são conhecidos como *Music Streaming*, fazem parte da categoria do modelo de negócios de música por demanda, que vendem produtos digitais, que muitas vezes têm alianças estratégicas com provedores de acesso, gravadoras e artistas, ou seja, seus fornecedores e concorrentes. (SALAZAR, 2015; BARNEY e HESTERLY, 2017)

De acordo com relatório anual de 2016 da IFPI (Internacional Federation of the Phonographic Industry), foi a primeira vez que as plataformas de transmissão de música geraram a maior parte das receitas da indústria fonográfica dos Estados Unidos, o que refletiu em uma receita de \$3,9 bilhões. (IFTI, 2017). O relatório de 2017 do IFPI revelou que o consumo de *Music Streaming* no Brasil cresceu 52,4%, em relação ao ano de 2016.

Com base em Barney e Hesterly (2017), não basta entender as ameaças e oportunidades no ambiente competitivo de sua indústria, há a necessidade de reconhecê-los, e estar a um passo de vantagem para escolher e implementar a vantagem competitiva. O modelo tradicional da indústria da música perdura desde o início do século XX e, no presente momento, de forma enxuta, razão pela qual pode estar superado, motivando o questionamento que orienta este estudo. Isto é, a questão de pesquisa que direciona esse estudo diz respeito ao arcabouço da indústria da música no contexto atual, que tenta responder: Qual o modelo de negócio mais adequado para esta indústria?

O objetivo geral que orienta este trabalho é: Identificar se há um modelo de negócio adequado para indústria da música no Brasil. Os objetivos específicos que orientam este trabalho são: identificar as estratégias do segmento; mapear o modelo atual de negócio tradicional; mapear o comportamento do consumidor em relação a esse modelo; analisar as deficiências do modelo atual, em relação aos resultados para a empresa; analisar as deficiências do modelo atual em relação aos resultados para o consumidor final; e analisar a transição para um novo modelo que corrija tais deficiências.

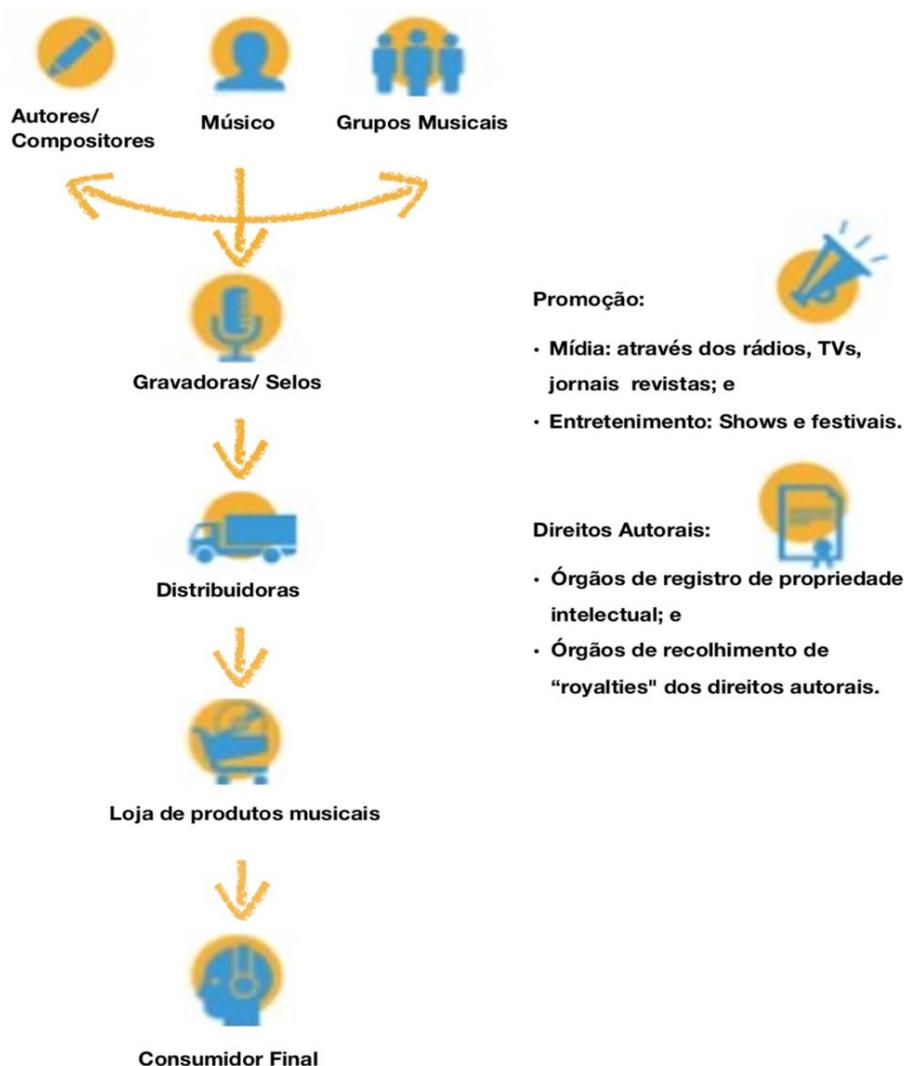
2. REFERENCIAL TEÓRICO

A indústria musical não se originou com a invenção fonográfica ou das gravadoras, mas sim com o início da distribuição em massa e o uso comercial da música. No momento, essa indústria reage de maneira tradicional igual a todas as espécies em extinção: relutam a evolução e a transição para um novo modelo de negócio como pode ser observado através de seu histórico.

2.1. O Modelo de Negócio Tradicional da Indústria da Música

De acordo com Salazar (2015), o negócio da música está estruturado por diversos tipos de profissionais como: compositores, artistas, especialistas, técnicos, produtores, empresários, profissionais liberais e os veículos de comunicação. Há também empresas que fornecem produtos e serviços, e conseqüentemente, órgãos e entidades reguladoras deste mercado. Essa estrutura de pessoas, processos, produtos e serviços, além do cliente final, formam o que conhecemos por Indústria da Música. Por meio da figura 1, é possível analisar a estrutura do modelo de negócio tradicional da indústria da música:

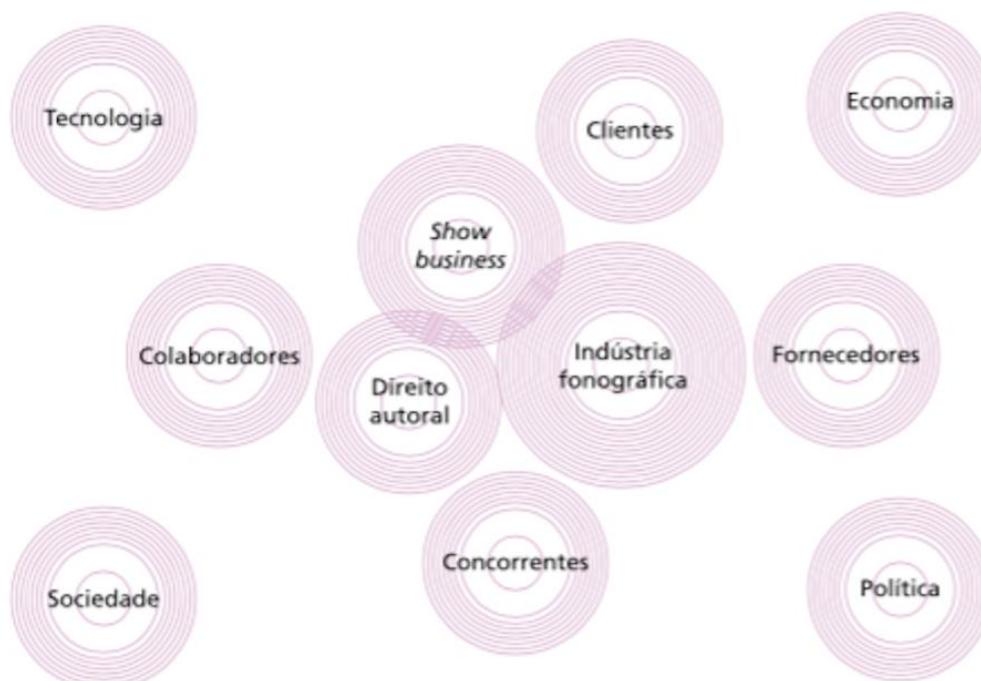
Figura 1 - Estrutura Tradicional da Indústria da Música



Fonte: Johnson; Scholes; Whittington (2011)

O ecossistema desta indústria, de acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011) pode ser definido como um conjunto formado por comunidades de negócios (*Show Business*, negócios fonográficos e direito autoral) quais são codependentes e se relacionam mutuamente no microambiente de mercado com seus clientes, concorrentes, fornecedores e colaboradores, mas também interagem com forças externas no macro ambiente de mercado como: tecnologia, economia, política e sociedade. Os autores ainda citam os três pilares da indústria da música como sendo: (1) *Show business* (mercado da música ao vivo); (2) Indústria fonográfica (mercado da música gravada); e (3) Direito autoral (mercado da obra musical). O *Show Business* diz respeito à cadeia produtiva que gira em torno da apresentação musical e do artista. Já a indústria fonográfica, envolve a distribuição (física ou digital) de músicas e vídeos para o comércio atacadista, o comércio varejista ou diretamente ao público. E o direito autoral abrange a exploração econômica dos direitos de autor e dos que lhe são conexos. Na figura 2, é possível compreender o ecossistema da música apresentado por Johnson; Scholes; e Whittington (2011):

Figura 2 – Ecossistema da Música



Fonte: Johnson; Scholes; Whittington (2011)

Para que as organizações consigam se manter competitivas, de acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011), elas precisam definir um modelo de negócio com vantagem competitiva, gerenciar as incertezas e impulsioná-lo no mercado, antes de adaptá-lo constantemente frente às respostas do mercado. Para isso, a empresa precisa compreender como funciona o seu negócio internamente (as atividades e recursos essenciais) e externamente (a maneira como o produto/serviço é oferecido aos clientes), para desta forma traçar um modelo de como o negócio irá funcionar, guiando a execução da estratégia para colocá-la em prática.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o termo modelo de negócio consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização tendo como papel a contribuição na forma de realizar negócios sob condições de incerteza.

2.1.1. *Pilares da Indústria Música Tradicional*

Os pilares descritos por Tschmuck (2012), como sendo a base da indústria tradicional:

- Controle sobre os direitos de publicação: controle sobre quem e o que era gravado
- O impacto do marketing: estrutura de monopólio
- Controle dos canais de distribuição: rádio, TVs, revistas, jornais e grandes lojistas.

2.1.2. *Modelo de Negócios Baseado no Marketing de Consumo*

Conforme abordagem de Barney e Hesterly (2017), a ênfase deste modelo de negócios é a diferenciação de produto em uma grande variedade de setores. Isso é possível através da publicidade, onde com os esforços de marketing, a empresa busca mudar a percepção do cliente, mesmo o produto não mudando. Ou seja, a música não deixará de ser o produto principal desta indústria, mas poderá ser vendida em diversos nichos. De acordo com Kotler e Keller (2018), a empresa escolhe qual forma de comunicação de valor para alcançar seu público alvo e qual será seu tipo de público alvo, por exemplo: selecionado ou massificado.

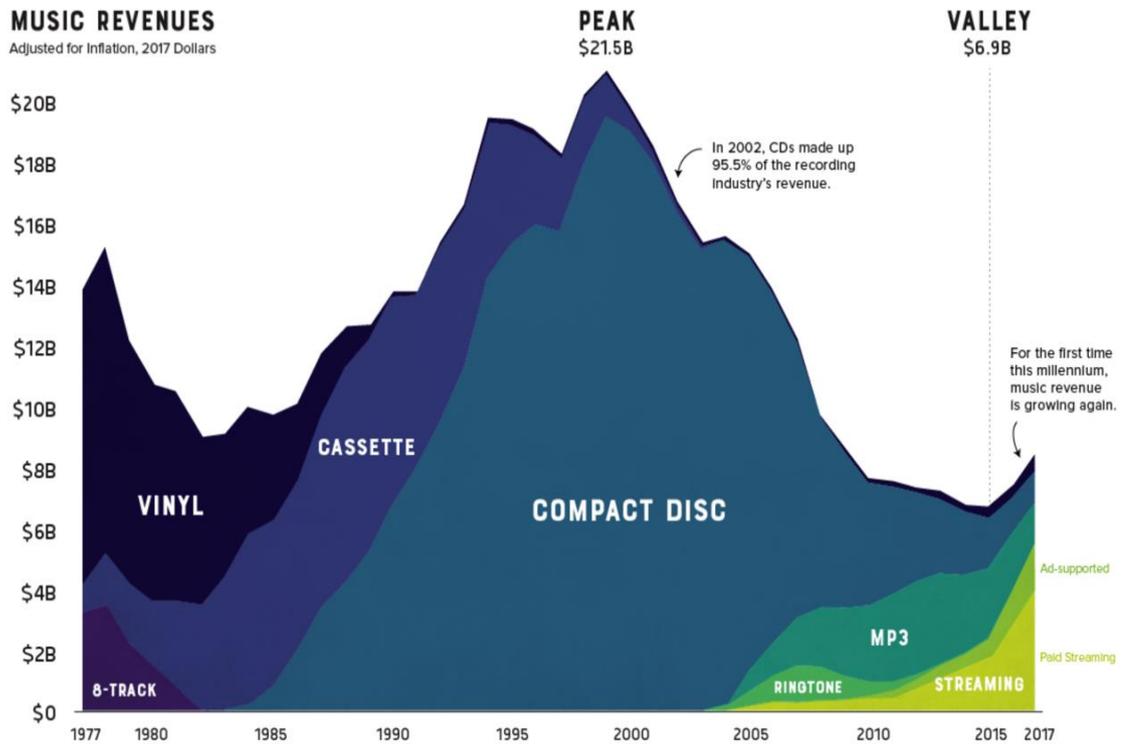
2.1.3. *Adaptação das Gravadoras ao Novo Formato de Modelo de Negócio*

Segundo Vroom e Sastre (2016), até 2011, as quatro maiores gravadoras da indústria da música, Sony Music, EMI Group, Warner Music Group e Universal Music Group, comandavam 70% do mercado. Essas marcas, tentam desde então, desenvolver plataformas técnicas para a distribuição digital entre elas e hesitaram em vender as músicas para o maior concorrente do momento: o iTunes. No entanto, a não participação da EMI Group nesse acordo abriu um vácuo para que a Apple, com o iTunes, se tornasse a mais poderosa no mercado.

As gravadoras se viram forçadas a mudar sua estratégia, assim como seu modelo de negócio. As gravadoras passaram a cooperar com novos entrantes (artistas independentes) rivais estratégicos (empresas de *streaming*) na distribuição de direitos autorais baseado no novo formato da indústria. Apesar das mudanças tecnológicas, desafios na produção musical, marketing e mudança de estratégia dos patrocinadores, as gravadoras ainda detêm o poder em aproximadamente 40% da fatia da indústria da música. Vroom e Sastre (2016) abordam que fluxo livre de informações fornecido pela internet ajudou os novos artistas, mas sem o investimento das grandes gravadoras não se criaria rápido um artista de porte mundial. (VROOM; SASTRE, 2016),

Por meio da figura 3, é possível analisar o ressurgimento dos LPs (em inglês *Vinyl*) como produto de luxo e com uma receita de aproximadamente 1 bilhão de dólares no ano de 2017, de acordo com o relatório anual da RIAA (2018):

Figura 3 – Os 40 anos de evolução da compressão de áudio e sua respectiva



Fonte: RIAA (2018)

Por sua vez, Hershmann (2008) diz que as adaptações do modelo tradicional ao meio digital veem os novos intermediários, e em especial as gravadoras, receberem uma fatia muito maior do que receberam nas décadas de CDs. No modelo digital o lucro da gravadora ultrapassa em 50% o lucro total do CD, sem que existam despesas com fabricação e transporte da mídia física.

2.2. Modelo de Negócio *Music Streaming*

De acordo com Schofield (2012), o serviço de *Music Streaming* é a forma de compartilhamento de dados multimídia através da nuvem, uma vez que para a transmissão em tempo real é necessário conexão à internet, assim, substituindo o uso de um dispositivo físico móvel que não possui pacote de dados como o Ipod, MP3, Walkman e etc. Dentro do *Music Streaming* há 2 modelos de negócios: (i) lojas de *download* (ex: Itunes, Napster e Tindal) e (ii) serviços de *streaming* (ex: Spotify, Deezer e Imúscas). De acordo com Kotler e Keller (2018), o preço é a única variável do recurso de marketing que gera receita e é a mais flexível, se alterando com a necessidade da empresa. Ambos os modelos utilizam o marketing de consumo para atingir as massas, mas os públicos são diferentes. Ainda sob a ótica de Kotler e Keller (2018), é cada vez mais comum a busca por preços baixos e conteúdos de alta demanda como no caso do modelo (ii), porém alguns clientes estão dispostos a pagar um valor mais alto como no caso do modelo (i) ao buscar um diferencial no produto ao comprar conteúdos de entretenimento específico.

2.3. Acesso de Novos Artistas à Indústria da Música

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskinsson (2014), a identificação de novos entrantes no setor é importante, porque podem ameaçar a participação de mercado da indústria existente. Um dos motivos pelos quais os novos entrantes representam uma ameaça tão grande é que eles trazem capacidade extra de produção. Ou seja, a capacidade extra baixa os custos para o consumidor, o que resulta em menos receita e retornos mais baixos para as empresas concorrentes. Geralmente, os novos entrantes tem grande interesse em obter participação de mercado. Conseqüentemente, novos concorrentes podem forçar as companhias existentes a serem mais eficazes e eficientes e aprenderem a competir em novas dimensões (por exemplo, utilizando canais de distribuição pela internet como parceria). Na visão de Kotler e Keller (2018), os canais digitais são os meios recentes e os de mais rápido crescimento quando se trata de comunicação e venda direta aos clientes. Com o novo formato tecnológico, o acesso à produção musical e distribuição do serviço facilitou o acesso a novo artistas e produtores independentes, onde não há necessidade de um contrato vinculado a um selo ou gravadora para começar uma carreira.

2.4. Mudanças dos Instrumentos com a Tecnologia

Montagu (2005) aborda as questões tecnológicas no âmbito da qualidade e evolução dos instrumentos musicais e sua acústica, isto é, essas dinâmicas incluem vários elementos musicais, incluindo tom, volume, textura e madeira. Quase todas as mudanças tecnológicas foram destinadas a proporcionar maior variedade ou expansão nos elementos musicais que o instrumento poderia oferecer ao desempenho, uma vez que uma maior gama de acústica contribui para um desempenho mais dramático e poderoso, o que é particularmente importante para agradar ao público.

Segundo os estudos de Montagu (2005), a introdução de instrumentos de bronze exigiu tecnologias avançadas relacionadas à mineração, fundição e primeiros processos industriais de refinamento de metais. Essas tecnologias foram desenvolvidas fora do mundo musical para fins de desenvolvimento econômico. Os fabricantes de instrumentos e os inventores viram a oportunidade de sua aplicação para criar novos instrumentos ou refinar os instrumentos existentes.

2.5. O Consumidor de Música

Kotler e Keller (2018) dizem que o estudo do comportamento do consumidor é uma forma que torna possível entender como os produtos são selecionados, comprados, utilizados e são, então, descartados de acordo com a necessidade de satisfação (positiva ou negativa) do consumidor. Os autores sugerem 3 subgrupos relacionado ao fator cultural que influenciam o comportamento do consumidor de forma direta, são: cultura, subcultura e classes sociais. A cultura é determinante na forma como o indivíduo compra e utiliza seus produtos. Para a música sempre haverá nicho nas subculturas, e, quando elas se destacam, e/ou são representativas para uma determinada população, as empresas dedicam tempo para criar formas de marketing de consumo exclusivo para estes públicos. E para o subgrupo de classes sociais o que influencia o comportamento de compra dos consumidores seriam os grupos de referência, família, profissões, papéis e posições na sociedade. (KOTLER e KELLER, 2018)

No ambiente global, os desenvolvimentos da economia e tecnologia trouxeram crescimento ao setor de serviços e, conseqüentemente, levou as indústrias e clientes a trocarem dinheiro por tempo, ou seja, comprarem serviços ao invés de tê-los. (BARNEY e HESTERLY, 2017). Os serviços apresentam quatro características principais, de acordo com Kotler e Keller (2018), são elas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

2.6. Indústria da Música no Brasil

Na década de 1980 surgia na indústria fonográfica uma nova mídia que revolucionaria, pela segunda vez no mesmo século, a maneira como a música passou a ser produzida, comercializada e consumida: o CD (do inglês *Compact Disc*). Conjuntura que fez o LP (do inglês *Long-Play*) parecer obsoleto a ponto de quase ser extinto no Brasil - a última grande gravadora deixou de produzir, nacionalmente, LPs em 1998. (VROOM; SASTRE, 2016)

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 incluiu os direitos autorais no Artigo 5º - reservado aos direitos e garantias fundamentais:

XXVII – aos autores pertence o direito exclusivo de utilização, publicação ou reprodução de suas obras, transmissível aos herdeiros pelo tempo que a lei fixar;

XXVIII – são assegurados, nos termos da lei:

a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas;

b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas;

Em 2013 foi sancionada a Lei 12.853 que alterou a Lei 9.610 de 1998 (Lei dos Direitos Autorais) para dispor sobre a gestão coletiva de direitos autorais.

A estabilização da economia na década de 1990, principalmente após o sucesso da implantação do Plano Real a partir de julho de 1994, alavancou o âmbito empresarial como um todo, em particular no mercado da música. Houve o crescimento de festivais internacionais de rock, micaretas, trios elétricos, festas de rodeios e franquias de casa de shows surgiram ao longo do país. (SALAZAR, 2015)

No início dos anos 2000, ocorreu a terceira revolução de impacto na indústria fonográfica do Século XX: o surgimento do serviço e aparelho Napster, com tecnologia P2P (Peer to Peer) para a distribuição e compartilhamento de música no novo formato digital de compressão de áudio chamado MP3. Em 2001 o Napster teve um pico de 8 milhões de usuários conectados diariamente trocando um volume estimado em 20 milhões de músicas. No fim do mesmo ano, houve o surgimento do aparelho Ipod, mas somente em 2011, por motivos legais, o serviço iTunes Store (único meio de inserir música no Ipod) começou a operar no Brasil. (SALAZAR, 2015)

2.7. Indústria da Música Atual no Brasil

O mercado de música gravada no Brasil, após quase três anos de crescimento contínuo sofreu uma redução de 2,8%, em 2017, influenciado principalmente pelo declínio nas vendas físicas de CDs e DVDs musicais, quando o mercado varejista começa a sentir com mais força os efeitos da crise econômica do país. Em compensação, a área digital só apresentou elevação, com crescimento de 23%, em 2016, comparado ao ano anterior. Determinante para o crescimento do mercado de música digital no Brasil, assim como em praticamente todo o mundo, o segmento de *Music Streaming* interativo cresceu 52,4%. No entanto, a arrecadação de direitos autorais de produtores e intérpretes (artistas e músicos) manteve-se praticamente estável com aumento de 2,8%. (IMS BUSINESS REPORT, 2017)

De acordo com Rosa (2016), Presidente da Pro-Música Brasil, o *Music Streaming* interativo, está convertendo-se no principal modelo de distribuição de música do setor fonográfico. Visto que acontece no Brasil o mesmo fenômeno que vem acontecendo em quase todos os mercados do mundo: o crescimento significativo de assinantes de plataformas de *Music Streaming*, combinado com a elevação das receitas com publicidade em plataformas de *streaming* de áudio e vídeo. Isto não quer dizer, no entanto, que outras áreas do mercado fonográfico irão desaparecer, porque ainda existem nichos fiéis aos CDs como o do sertanejo e do gospel. O forte declínio nas vendas de CDs e DVDs no Brasil em 2016 foi atípico e decorrente de um quadro econômico desfavorável.

2.8. Inovação na Indústria da Música Brasileira

Conforme Goldenstein (2016), inovar não é mais um diferencial, e sim uma questão de sobrevivência. É preciso pensar de forma criativa para além da tecnologia e fomentar o crescimento sustentável que contemplem os fatores essenciais para vantagem competitiva no setor.

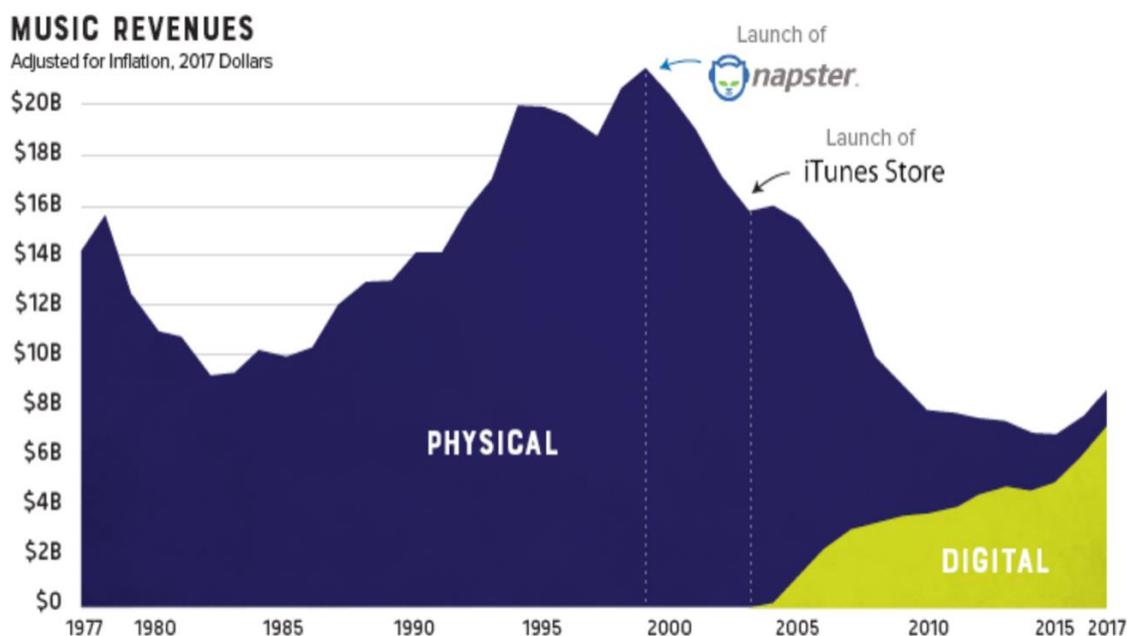
Segundo Gomes (2016), diretor de Inovação da Firjan, a “Internet das Coisas” (*Internet of Things - IoT*) compreende objetos interconectados por um sistema de rede que permite a estes ter 'personalidade' e tomar decisões independentes. De acordo com Gomes (2016) a IoT trará impactos para o cenário industrial, e as empresas que já começarem a se adequar a esse modelo terão vantagens competitivas. A IoT deverá gerar um aumento US\$ 10,6 trilhões no PIB mundial em 2030.

2.9. A Era da Indústria da Música com o *Music Streaming*

Conforme dados apresentados no relatório da IFPI (2017), os valores movimentados pelo *Music Streaming* no Brasil ainda são baixos se for levado em consideração a enorme quantidade de gravações que, em maior ou menor escala são remuneradas por sua utilização em plataformas de *streaming* como Youtube, Vevo, Facebook e etc. No entanto, o antigo mercado físico, onde uma loja especializada não tinha mais do que dois ou três mil títulos de LPs ou CDs à venda, o que corresponderia a aproximadamente trinta mil músicas, uma plataforma de *Music Streaming* tem, em média 45 Milhões de gravações diversas à disposição do público.

Além disso, é preciso entender que o ambiente geral em que a indústria da música opera, tende à globalização e à rápida internacionalização do produto, acerca da visão estratégica de mercado, contemplam Barney e Hesterly (2017). É consequência natural de um modelo de negócio relativamente novo e selado em bilhões de microtransações. Afinal, a essência do negócio da Indústria da Música continua a mesma, isto é, a existência do vínculo com os artistas e seus consumidores, relação contratual, de pagamentos, de regulação, de licenciamentos e de direitos autorais ainda são fatores primordiais de seu organismo. Por meio da figura 4, é possível analisar 40 anos de evolução do consumo da música através da receita de seus produtos:

Figura 4 – Os 40 anos da evolução do consumo da música



Fonte: RIAA (2018)

Com base nos resultados da indústria da música e na transição do modelo de negócio para a revolução do *Music Streaming*, o trabalho de pesquisa examinará como a estrutura e performance do modelo tradicional evoluiu com a tecnologia, quais são os novos segmentos e os novos atores no cenário da indústria da música. Na economia global, as estimativas para a indústria da música para 2030, de acordo com o banco Goldman Sachs, é uma receita em torno de US\$103 bilhões.

3. METODOLOGIA

O plano de pesquisa considerou a utilização do questionário como instrumento de pesquisa por duas razões: a primeira, pelo cumprimento da sua função básica que é descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social (RICHARDSON, 1999); a segunda, para dar continuidade e fazer comparações com resultados de pesquisas anteriores.

O questionário da pesquisa qualitativa (Apêndice A) foi estruturado em blocos, no qual o respondente era solicitado a responder questões abertas. Exceto pela parte em que as questões são relacionadas ao seu perfil, todas as demais exigiam um posicionamento do respondente, caso contrário não poderia completar e submeter o questionário. Foram elaborados dois

questionários qualitativos com (i) 14 perguntas e (ii) 8 perguntas complementares ao primeiro questionário, e ambos através de formulários eletrônicos com a utilização da ferramenta Google Forms. A entrevista foi conduzida com uma gestora da Sony Music Brasil e buscou encontrar maior esclarecimento sobre o modelo de negócios da indústria da música.

O questionário da pesquisa exploratória quantitativa foi elaborado a partir do escopo da pesquisa e com base na literatura disponível sobre o tema e buscou mapear o consumo do cliente final da música atualmente. Foi realizada uma pesquisa amostral não probabilística (Apêndice B), de acordo com os postulados de Richardson (2007), através de um formulário eletrônico com 443 entrevistados. A pesquisa foi coletada através da ferramenta Google Forms e distribuída entre grupos de pessoas de forma aleatória, presencial e não presencial. Foram considerados entrevistados acima de 18 anos, consumidores da música, independente do gênero, estado civil ou renda. No capítulo 4 serão desenvolvidas análises utilizando dados supracitados.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A análise dos dados obtidos nas entrevistas revelou que houve uma mudança no modelo de negócio do mercado fonográfico de acordo com a diminuição dos preços ao consumir música. De acordo com Barney e Hasterly (2017), a implementação de liderança em custos ou diferenciação de produtos/serviços poderiam criar cada vez mais vantagens competitivas, porque no escopo competitivo a indústria musical possui alvo amplo.

4.1. O Modelo de Negócio da Sony Music Brasil

A Sony Music Brasil é a divisão brasileira da Sony Music Entertainment, companhia global de música, presente no país desde a década de 1960, com um *cast* que abriga grandes artistas do cenário nacional, de diversos gêneros. Ela é a gravadora número 1 do Brasil de acordo com o relatório do Pró-Música (2019) com 34% do mercado digital e físico.

Para manter seus altos níveis de concorrência direta no mercado, a Sony Music Brasil precisa de lançamentos frequentes, ações e reações competitivas rápidas. (BARNEY e HESTERLY, 2017). O modelo de negócio digital da Sony Music Brasil é equivalente a 90%, e, de acordo com a respondente, os desafios atuais são focados em obter bons números de consumo de música digital (música e vídeo). Houve o surgimento de novos departamentos como o modelo de negócio virtual, assim como houve a extinção de escritórios e fábricas do modelo tradicional ao longo do tempo por consequência do nicho de música independente ter conquistado um espaço significativo. Passaram de fornecedores para substitutos, e, hoje, para alianças estratégicas junto as gravadoras. Para atingir o público-alvo, a Sony Music Brasil adotou o dia oficial de lançamentos de músicas, o "*New Music Friday*" (em português, Nova Música de Sexta-Feira), isto é, a gravadora investe em lançamentos programados de conteúdos nas plataformas de *streaming* que atingem públicos variados, com a intenção de sempre ter novidade pra todos os segmentos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

4.2. Análise Estratégica da Sony Music Brasil

No Brasil, a Sony Music tem uma série de caminhos como *know-how*, inovação no processo, nível corporativo e investimentos que geralmente os independentes não possuem, o que confere vantagem competitiva às gravadoras e até mesmo um possível vínculo operacional por parte dos independentes. Em termos de concorrência, há sempre uma pesquisa de satisfação para parceiros e clientes em níveis internos e externos. A meta é sempre tentar atingir 100% de satisfação, e muito parceiros atribuem esse valor à atenção da equipe. (IRELAND, HOSKISSON e HITT, 2014)

De acordo com a Sony Music Brasil, o meio independente não é visto como ameaça em seu ambiente externo, e sim como promissores contratados. Os artistas independentes são vislumbrados, pois o sucesso dele em uma plataforma digital tornou-se um indicador para a gravadora contratá-lo.

As deficiências deste modelo de negócios, em relação aos resultados para a empresa, seria que tem um público que não é consumidor de música digital; há o público que comprava CD e não compra mais (por escassez de lojas físicas com o produto); tem o público que não aprendeu a usar as plataformas de *streaming*; e o público que não tem infraestrutura para ter acesso à esta tecnologia, ou seja, há uma demanda não calculada no consumo de música. (KOTLER; KELLER, 2018)

4.3. Cibersegurança na Indústria 4.0 e Pirataria

Cibersegurança é a proteção de sistemas (como identificação, interrupção e/ou mitigação de riscos) contra crimes financeiros, espionagem, roubo ou danos cibernéticos através de software ou dados eletrônicos. (EY, 2017) Para a Sony Music Brasil, é importante que a empresa trabalhe com diversidade de softwares e políticas de segurança para fornecer a proteção necessária para seus clientes. Além disso, para ser um parceiro digital é necessário ter uma política de segurança.

Segundo o código penal, o ato de piratear diz respeito à violação de direitos autorais. É o crime tratado no artigo 184 do Código Penal. Ele inclui reproduções de conteúdo – sejam totais ou parciais, sem a devida autorização de quem detém os direitos sobre aquele conteúdo. Na Sony Music Brasil, há ferramentas que detectam áudios irregulares e bloqueiam vídeos/portais vinculados à pirataria. Porém, com uma receita de aproximadamente 10% o CD físico não é mais prioridade. A preocupação é em alavancar o novo modelo de negócio digital.

No geral, as gravadoras revelam interesse em dominar o acesso às tecnologias que permeiam o novo modelo de negócio da indústria da música, como por exemplo, aprimorar o uso da Blockchain para rastrear dados de utilização das músicas, processar pagamentos com base na quantidade de vezes que uma música foi baixada, bloquear práticas ilícitas no âmbito da receita dos direitos autorais e patentes, e entre outros. Logo, essa tecnologia tornará o ambiente digital mais seguro e abundante ao acesso à música e apresentará uma nova forma de fruição de música, uma vez que conseguem se sobressair através dos dados de navegação de seus usuários e seu tempo de atenção.

4.4. Comportamento do Consumidor Final da Música

A partir dos dados obtidos na pesquisa realizada, foi possível observar as diferenças e semelhanças entre o perfil do consumidor final da música, uma vez que a pesquisa foi realizada com uma divisão em 4 blocos de perguntas, na qual o primeiro se referia aos dados sócio-demográficos; o segundo à frequência do consumo; o terceiro sobre preço e pirataria; e o quarto bloco focado no acesso aos canais de distribuição e marketing direto. A seguir, será analisado o comportamento do consumidor por segmento.

4.4.1. Demografia

De acordo com a gestora da Sony Music Brasil, o maior problema enfrentado no Brasil é a falta de infraestrutura, porque aproximadamente 50% da população – dados da Sony Music - ainda não tem acesso à internet móvel ou o acesso à internet é precário, o que prejudica a entrega dos serviços digitais como Spotify, Deezer e Youtube, por exemplo. Abaixo, segue a tabela do bloco demográfico do total de respondentes da pesquisa obtida com os consumidores finais da música, e é possível verificar que a porcentagem entre o público jovem feminino é um fator que se mantém superior entre os consumidores, e entre os outros fatores se mantém semelhante como em escolaridade e renda *per capita*.

Tabela 1 – Bloco demográfico

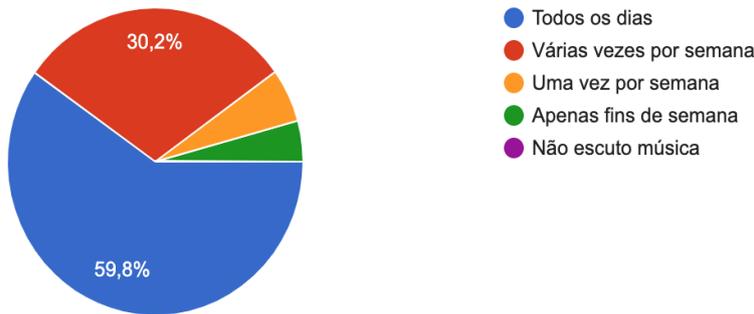
Idade	Gênero	Estado Civil	Grau de Escolaridade	Renda Per Capita
38,6% - 25 a 34 anos	56,7% - Feminino	61,4% - Solteiro	35% - Cursando Graduação	24,4% - Até 3 Salários Mínimos
32,1% - 19 a 24 anos	42,7% - Masculino	22,3% - Casado	34,3% - Graduação Completa	22,3% - Até 6 Salários Mínimos
19,9% - 35 a 44 anos	0,7% - Outro	11,3% - União Estável	14,2% - Pós-Graduação/MBA	20,1% - Até 9 Salários Mínimos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do apêndice B

4.4.2. Frequência do Consumo

Por meio deste bloco procurou-se entender qual a frequência de consumo e o formato de tecnologia, aliado ao comportamento do consumidor dado que a música é um produto intangível e exerce papel cultural na vida dos consumidores. Segundo a gestora da Sony Music Brasil, a meta, em sua maioria, é despontar nos gráficos de músicas mais ouvidas dos principais *streaming* no país como o Spotify, Deezer e Apple Music. Ademais, fazer sucesso com artistas contratados, quebrar recordes de visualizações no Youtube e Vevo, e ser falado nas redes sociais.

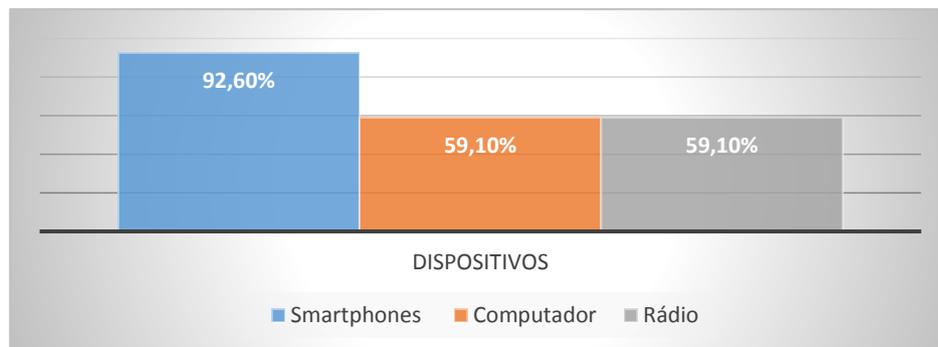
Gráfico 1 - Frequência que os consumidores escutam música



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do apêndice B

No gráfico 1 é apresentado a frequência de consumo de música baseado na pesquisa feita com consumidores finais da música. Aproximadamente 60% dos consumidores escutam música todos os dias. Junto com o gráfico 2 é possível analisar que com o crescimento do advento tecnológico houve a migração dos meios tradicionais para meios móveis como os smartphones. Para Kotler e Keller (2018), em comunicação de valor, o rádio ainda é uma mídia penetrante nos dias atuais. A principal vantagem desse meio para o consumidor é a flexibilidade em poder escutá-lo em qualquer lugar.

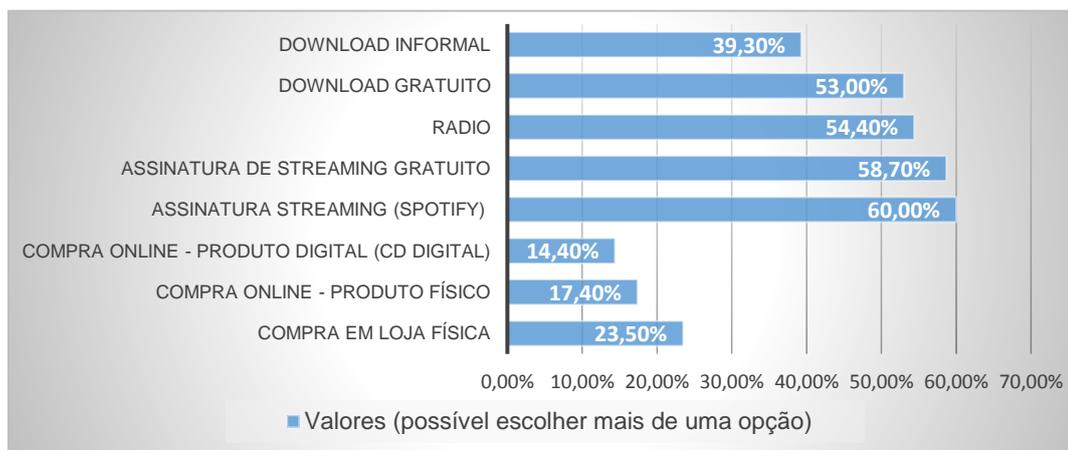
Gráfico 2 - Dispositivos mais utilizados pelos consumidores da música



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do apêndice B

A partir do gráfico 3 é possível visualizar que ambas assinaturas de *streaming* são as opções de quase 60% dos consumidores finais da música. Segundo Kotler e Keller (2018), o benefício total para o cliente é um pacote de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinada oferta em função de um produto, serviço e imagem. Integrar a voz do cliente faz parte da construção de fidelidade para estreitar laços com seu mercado alvo. De acordo com o gráfico 3, 23,5% ainda compram em lojas físicas seja CD ou LP.

Gráfico 3 - Como o consumidor prefere consumir música



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do apêndice B

4.4.3. Preço e Pirataria

De acordo com Kotler e Keller (2018), as fraudes e a pirataria são problemas que atingem o controle de qualidade do produto (lado consumidor) e a receita (lado empresa). Sobre o ponto de vista de Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), para combater esse risco, as empresas devem investir na diferenciação de seus produtos de maneira significativa para que os clientes estejam dispostos a pagar por eles. Com a entrada do Spotify, Deezer, Youtube, Pandora e Vevo, houve a veiculação de mídias em um novo modelo: o consumidor pode fazer uso, mas terá que aceitar a veiculação de propagandas entre uma mídia e outra, ou até mesmo no meio da mídia para continuar fazendo uso gratuito da plataforma. Por esse motivo, 58,7% dos consumidores acreditam que os valores cobrados são exorbitantes ao comprar o *download* de música, mas por outro lado, 59,9% dos consumidores, afirmam que comprariam o *download* em respeito aos artistas, sendo identificados como público fidelizado.

Nesta visão, a pirataria não é mais um risco de acordo com a gestora da Sony Music Brasil, porque menos de 10% da receita é de produtos físicos e a expectativa geral é focar no digital, onde não faz mais sentido piratear. Como demonstrado na tabela 2, apenas 14,2% alegaram ter acesso a música pirata. Ou seja, para Kotler e Keller (2018), a distribuição implica em levar ao consumidor informações, promoções e apresentar o produto no ponto de venda de forma que incentive sua aquisição

Tabela 2 – Motivos para pagar por *download* de músicas versus Motivos para NÃO pagar por *download* de músicas

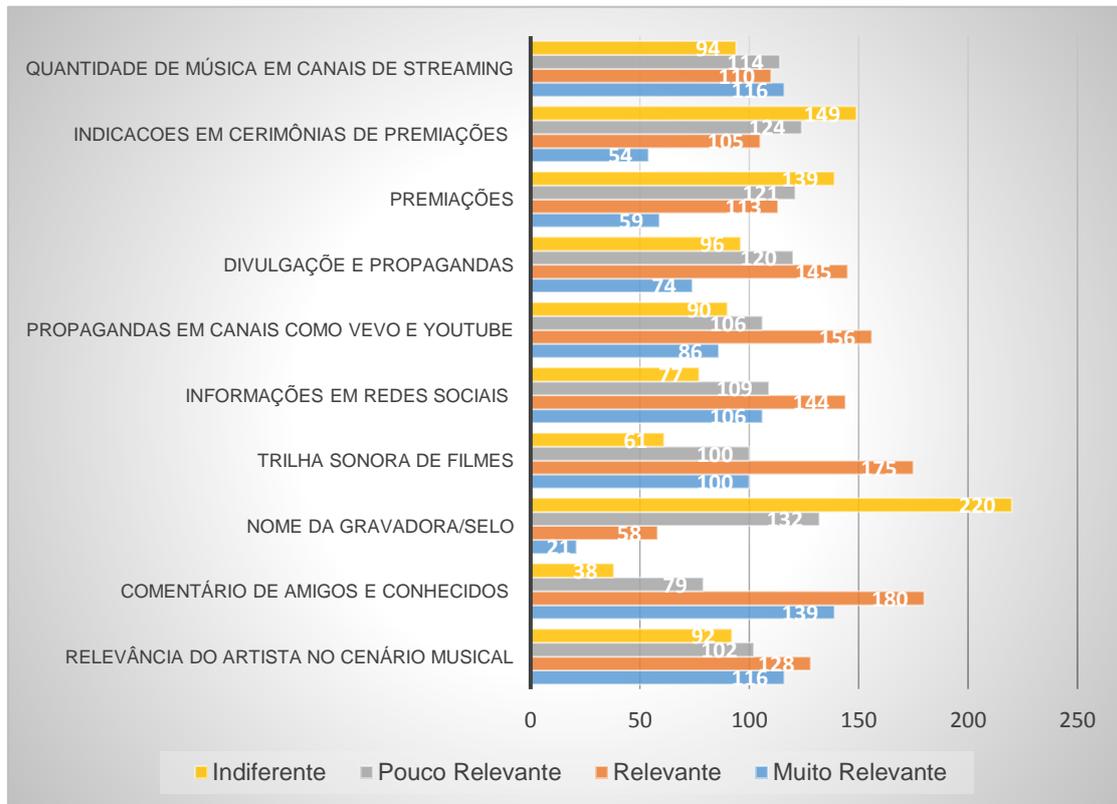
Por quais motivos você pagaria por <i>download</i> de músicas?		Por quais motivos você <u>NÃO</u> pagaria por <i>download</i> de músicas?	
Em respeito aos artistas	59,9%	Valores exorbitantes	58,7%
Armazenamento Digital	37,9%	De acordo com a minha opinião não é justo pagar	19,4%
Conteúdos exclusivos	29,1%	Tenho acesso a músicas piratas	14,4%
Em respeito às questões éticas	27,8%	Não tenho cartões de crédito/débito	7,4%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do apêndice B

4.4.4. Canais de Distribuição e Marketing Direto

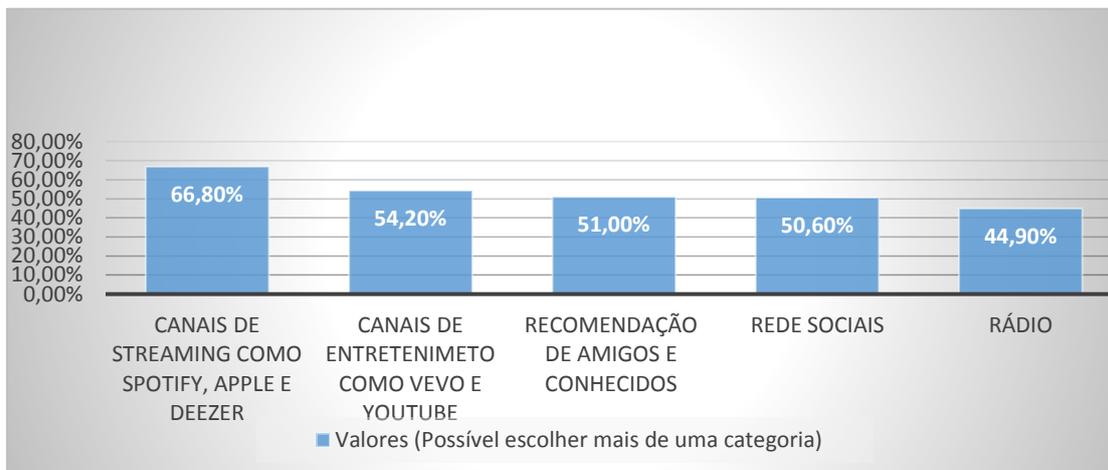
Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), para divulgar e induzir clientes a comprar produtos de forma eficiente, as empresas criam campanhas publicitárias e promocionais e escolhem os canais de forma adequada, os desenvolvem e dão suporte. Em alguns casos, as empresas criam propostas de valor para reconfigurar o cenário do setor que está inserido, como por exemplo: premiações como forma de classificar a capacidade de uma empresa em executar suas operações. No gráfico 4 é possível analisar através dos graus i) muito relevante; ii) relevante; iii) pouco relevante; e iv) indiferente, como os consumidores finais da música se colocam perante cada canal de distribuição apresentado (com a possibilidade de escolher mais de uma opção). Mais um apontamento sobre o gráfico 4, os pontos com maior peso em relevante e muito relevante torneiam entre fatores culturais, por exemplo comentário de amigo ou conhecido. E relevância do artista no cenário musical. Os segmentos socioculturais diferem de um país para o outro, mas o fator cultural sempre terá a maior relevância nessa indústria, de acordo com Schultz (2016), os consumidores querem respostas rápidas à diversidade cultural e serviços cada vez mais inovadores.

Gráfico 4 - Fatores tendenciosos no momento de consumir música



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do apêndice B

Segundo a gestora da Sony Music Brasil, o artista é a peça principal na divulgação da sua própria música. Sem sua presença nos canais de distribuição e também em suas redes sociais (marketing direto) ou na participação de ações com fãs, fica difícil conseguir um retorno significativo da música em gráficos de *streaming*. Assim, o artista faz parte do plano de marketing. De acordo com Kepler e Keller (2018), para um boa entrega de valor é preciso apresentar novos artistas/músicas, realizar eventos de impacto para promover artistas, apresentar novidades em primeira mão como o "New Music Friday" e ter bom preço, o que é ofertado através dos canais de *streaming*, e como visualizado no gráfico 5, 66,8% dos consumidores optam por este canal.

Gráfico 5 - Onde os consumidores buscam por novos artistas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do apêndice B

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Schutz (2016), do ponto de vista estratégico, há a necessidade básica dos consumidores de comprarem produtos que gerem valor. As empresas eficazes tentam constantemente prever mudanças nas necessidades dos consumidores para reavaliar suas estratégias competitivas no cenário externo e interno. Caso a empresa não consiga atingir este objetivo, resultará na perda de consumidores para concorrentes que estão ofertando mais valores em termos de características e funcionalidades do produto.

No caso da indústria da música temos uma organização como cultura, onde as ideias, valores, normas, rituais e crenças da sociedade são empoderadas através da música. Dado tal relevância, Barney e Hesterly (2017), descrevem que na dimensão da tecnologia, para uma grande organização alcançar os melhores resultados, é fundamental a adoção de tecnologias e a inovação de processos, analisar clientes e principalmente os seus concorrentes para garantir a qualidade do que é ofertado no âmbito de sua eficiência e eficácia.

Para se compreender o cenário de mudança do modelo de negócios para o de música digital, é necessário substituir a percepção de declínio ou morte desta indústria por reorganização da cadeia produtiva. Conforme discutido, o negócio da música passou por enormes mudanças estruturais ao longo dos séculos, devido ao surgimento constante de novas tecnologias. A tecnologia não afeta apenas uma indústria, mas também artistas, músicos, postos de trabalho, consumidores e um amplo setor criativo. No entanto, esta mudança proporcionou a entrada de novos *players* e a evolução competitiva da indústria da música e do entretenimento. Kopley e Keller (2018) analisam um novo modelo de negócio digital que o foco é no cliente, onde o organograma é apresentado por uma pirâmide invertida. No topo está o cliente, a seguir por grau de importância; o pessoal da linha de frente, que atende e satisfaz os clientes; abaixo deles está a média gerência, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; e na base da pirâmide está a alta gerência, cuja tarefa é contratar

gestores eficientes de nível médio e dar-lhes suporte, mas em todo os níveis há o atendimento e satisfação ao cliente.

A indústria da música no Brasil passou por um constante processo de evolução e descontinuidades em sua dinâmica ao longo dos anos. Novos *players* surgiram, novas profissões e novos estilos musicais. Ao contrário, também observamos a morte de algumas tecnologias como a fita-cassete, fonógrafo, toca-fitas e afins. O segmento independente no Brasil não é o substituto das gravadoras, mas sim uma aliança estratégica de tecnologias e negócios no meio do entretenimento. O acesso ao artista ficou mais próximo com as redes sociais, e a evolução da tecnologia proporcionou a independência no âmbito de produção musical. Mas para obter o sucesso prolongado e sempre quebrar recordes de visualizações, o artista depende tanto do consumidor quanto da segurança e do aporte de investimento de uma gravadora.

Os indicativos para o mercado brasileiro baseado na análise com as entrevistas realizadas sugerem que o modelo de negócio tradicional já foi superado e substituído pelo negócio da música digital, a tendência é que no futuro a indústria fonográfica brasileira ande em conjunto com a tendência global de dominar o acesso das tecnologias que regulam este novo mercado.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2017.

CRUZ, Leonardo Ribeiro. **Os novos modelos de negócio da música digital e a economia da atenção**. Revista Crítica de Ciências Sociais. Edição 109, 2016. Disponível em: <<http://rccs.revues.org/6296> ; DOI : 10.4000/rccs.6296> Acesso em: 22/nov/2017

DIREITO BRASIL. **Pirataria é crime?** <<https://direitosbrasil.com/pirataria-e-crime/>> acesso em: 14/mai/2019

DOBIE, Ian Michael. **The Impact of new Technologies and the Internet on the Music Industry, 1997-2001**. Thesis submitted to Institute for Social Research, School of Music and Performance, University of Salford, Salford, UK. Sep 2001. Disponível em: <http://usir.salford.ac.uk/2027/1/DX218737.pdf>> acesso em 31/mar/2017.

FIRJAN, **Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economicriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf>> acesso em: 28/set/2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDMAN SACHS. **Music in the air: streaming drives industry comeback**. Dec 2016. Disponível em: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/music-in-the->

air.html?mediaIndex=2eautoPlay=trueecid=scl%2Dnp%2Dfacebook%2Devergreen%2Dpost%2D20171esf55263635=1> acesso em: 31/mar/2017.

HERSCHMANN, Micael. – **Carência de dados e desafios metodológicos para o desenvolvimento dos estudos da indústria da música.** Revista FAMECOS. Porto Alegre, jan./abr. 2013.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E; HITT, Michael A. **Administração estratégica.** 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2018.

MARTINS, João Paulo; SLOGO, Luís Antônio. **O Mercado de Música Digital: um estudo sobre o comportamento do consumidor brasileiro.** Revista Brasileira de Gestão e Negócios, São Paulo, v. 16, n. 53, p.638-657, out-dez 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v16n53/1806-4892-rbgn-16-53-638.pdf>> acesso em: 10/ago/2017.

MONTAGU, Jeremy. **Musical Instruments: History, Technology, and Performance of Instruments of Western Music.** University of Oxford, Oxford, United Kingdom, 2005.

NEGREIROS, Fernanda. **Abrindo caminhos: iniciação à história da música e sua relação com outras artes.** Rio de Janeiro: Gryphus, 2000.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Alta Books, 2011. Disponível em: < <http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Business-Model-Generation.pdf>> acesso em: 29/ago/2017.

PRÓ-MÚSICA. **Mercado fonográfico mundial e brasileiro em 2018.** <<https://pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2019/04/release-brasil-GMR2019-e-mercado-brasileiro-2018.pdf>> acesso em: 13/mai/2019

RIAA. Recording Industry Association OF America. **2015 US Consumer Music Profile.** Disponível em: <<https://www.riaa.com/reports/2015-u-s-consumer-music-profile-musicwatch-inc/>> acesso em: 31/mar/2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SALAZAR, Leonardo Santos. **Música Ltda: o negócio da música para empreendedores.** – 2.ed. Revista e ampliada. Recife: Sebrae-PE, 2015.

SCHOFIELD, J. **What is streaming?** BBC, 9 set. 2010. Disponível em:
<<http://www.bbc.co.uk/webwise/guides/about-streaming>> acesso em: 18/fev/2019.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SPINOLA, Noenio. **Música, Matemática e Dinheiro**. 1 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.

TSCHMUCK, Peter. **Creativity and Innovation in the Music Industry**. Netherlands: Springer; 2016.

VROOM, Govert; SASTRE, Issac. **Spotify in 2016: Facing Increased Competition**. Navarra, Spain: IESE Business School - University of Navarra, Edition IES631, 2016

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES DA SONY MUSIC BRASIL

Descrição para o entrevistado:

Convido o (a) Senhor (a) para participar da pesquisa do projeto de Iniciação Científica da Universidade Presbiteriana Mackenzie sobre “Indústria da Música: um modelo de negócio superado?”.

Este questionário é destinado aos gestores/produtores da música com o objetivo de mensurar o nível de entendimento e análise do comportamento nas dimensões de pensamento na mudança do modelo de negócio tradicional bem como sua percepção a respeito do fenômeno objeto deste estudo de iniciação científica.

As informações solicitadas são confidenciais, anônimas e de uso exclusivo para trabalho acadêmico, em nenhum momento suas respostas serão divulgadas em seu nome em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação, sua privacidade será preservada. Os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em eventos, revistas e/ou trabalhos científicos.

QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES

Nome: _____

Idade: _____

Grau de escolaridade: _____

Área e responsabilidade: _____

Há quanto tempo exerce atividade na área: _____

1. Para as gravadoras, a maior vantagem é ter sentido de urgência para mudar. Quais medidas necessárias foram identificadas para a reestruturação organizacional na era digital?
2. Quanto do faturamento é representado por vendas de música digital? E por vendas tradicionais?
3. Em relação às vendas de CD, o que tem sido feito para contrariar a diminuição de vendas e manter o valor de mercado e negócios rentáveis da empresa?
4. Em relação aos novos entrantes, como os produtores independentes e plataformas streaming, o que tem sido feito para garantir a posição de mercado diante da mudança comportamental dos artistas e do consumo de música pelos consumidores finais?

5. A pirataria deve ser vista como um forte concorrente pelas gravadoras, as quais, apesar de contarem com a APDIF (Associação Protetora de Direitos Intelectuais e Fonográficos), precisam incluir a rivalidade com a pirataria em suas decisões estratégicas. Existem métricas utilizadas para amenizar o risco da pirataria?
6. Com a evolução da era digital, a necessidade de ter informação rápida à mão surgiu como uma forma de consumo crescente na geração *millennials*. Com a mudança da gravadora para o modelo de negócio de plataformas digitais também houve a necessidade da preocupação em lidar com hackers. Neste âmbito, quais são as métricas utilizadas para manter uma política efetiva de Cibersegurança na empresa?
7. Qual o papel do artista na promoção dos seus trabalhos na era das plataformas digitais?
8. Para uma gravadora, na era do streaming, quais são os maiores desafios em tornar este novo modelo de negócio rentável e estável no mercado da música?
9. Que fatia de mercado ainda não está bem atendida? Há clareza sobre as suas razões?
10. Que demandas específicas não estão sendo atendidas? São conhecidas as necessidades e as expectativas dos clientes/consumidores?
11. Há lançamentos de produtos em futuro próximo? Para atingir que público-alvo?
12. As informações sobre os clientes e concorrentes são suficientes para se conhecer o nível de satisfação dos clientes atuais?
13. Em que aspectos o produto/serviço é superior ao dos concorrentes?
14. Que oferta de valor do produto apresenta a melhor resposta?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS CONSUMIDORES FINAIS DA MÚSICA

Descrição para o entrevistado:

Convido o (a) Senhor (a) para participar da pesquisa do projeto de Iniciação Científica da Universidade Presbiteriana Mackenzie sobre “Indústria da Música: um modelo de negócio superado?”.

Este questionário é destinado aos consumidores finais da música com o objetivo de mensurar o nível de entendimento e análise do comportamento nas dimensões de pensamento dos entrevistados bem como sua percepção a respeito do fenômeno objeto deste estudo de iniciação científica.

As informações solicitadas são confidenciais, anônimas e de uso exclusivo para trabalho acadêmico, em nenhum momento suas respostas serão divulgadas em seu nome em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação, sua privacidade será preservada. Os dados coletados poderão ter seus resultados divulgados em eventos, revistas e/ou trabalhos científicos.

QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS CONSUMIDORES FINAIS DA MÚSICA

- E-mail: _____

- Qual a sua idade?
 - () menos de 18 anos
 - () 19 a 24 anos
 - () 25 a 34 anos
 - () 35 a 44 anos
 - () mais de 45 anos

- Qual é o seu gênero?
 - () Feminino
 - () Masculino
 - () Outro
 - () Não informar

- Qual o seu estado civil?
 - () Solteiro(a)
 - () União estável

- Casado(a)
 - Divorciado(a)
 - Viúvo (a)
 - Não informar
- Qual o seu grau de escolaridade?
 - Ensino Fundamental
 - Ensino Médio
 - Cursando Graduação
 - Graduação completa
 - Pós-graduação/MBA
 - Mestrado ou Doutorado
 - Não informar
- Qual a sua renda mensal familiar per capita?

(A renda mensal familiar per capita é a soma total da renda bruta no mês de todos aqueles que compõem a família, dividida pelo número de seus integrantes. Salário mínimo atual: R\$ R\$ 954,00)

 - Até 1 salário mínimo (R\$ R\$ 954,00)
 - Até 3 salários mínimos (R\$ 2862,00)
 - Até 6 salários mínimos (R\$5.724,00)
 - Até 9 salários mínimos (R\$5.724,00)
 - Até 12 salários mínimos (R\$11.448,00)
 - Mais 15 salários mínimos (R\$14.310,00)
- Você costuma escutar música?
 - Sim
 - Não
- Nos últimos 3 meses você escutou música?
 - Todos os dias
 - Várias vezes por semana
 - Uma vez por semana
 - Apenas fins de semana
 - Não escuto música
- Como você prefere consumir música?
 - Comprar em lojas físicas
 - Comprar online – mídias físicas

- Comprar online – Versão digital (ex: sites de gravadoras ou selos, Itunes e etc.)
 - Por assinatura de *Streaming* (ex: Apple Music, Spotify premium, Deezer premium)
 - Por *Streaming* gratuito (ex: YouTube, Spotify, Deezer e etc)
 - Rádio
 - Download gratuito
 - Download informal
 - Outro (especifique)
- Em quais dos dispositivos abaixo você consome música?
 - Smartphone
 - Reprodutores de músicas digitais (MP3/MP4 player, IPod, Napster e etc)
 - Tablet
 - Rádio
 - Não possuo nenhum dos dispositivos citados acima
- Por quais motivos você pagaria por download de músicas?
 - Em respeito aos artistas
 - Em respeito às legislação antipirataria
 - Em respeito às questões éticas
 - Conveniência e comodidade
 - Armazenamento
 - Conteúdos exclusivos
 - Não pagaria
- Por qual motivo você **NÃO** pagaria por download de músicas?
 - Não tenho cartões de crédito / débito
 - Tenho acesso à músicas piratas
 - De acordo com minha opinião, não é justo pagar
 - Valores exorbitantes
 - Tenho acesso a músicas piratas
 - Outro (especifique). _____
- Qual opinião sobre música mais pesa na sua decisão? (matriz por grau de relevância: muito relevante, relevante, pouco relevante ou irrelevante)
 - Informações repassadas por vendedores ou no site da loja do produto
 - Quantidade de músicas em canais de streaming
 - Videoclipes ou propagandas em canais como Vevo e YouTube
 - Informações em redes sociais como Facebook, Instagram ou blogs especializados
 - Informações em redes sociais de artistas
 - Nome da gravadora ou selo dos artistas

- Comentários de amigos e conhecidos
- Divulgações e propagandas
- Relevância do artista no cenário musical
- Premiações
- Indicações em cerimônias de premiações
- Trilha sonora de filmes

- Onde você busca por novos artistas?

- Televisão
- Rádio
- Canais de entretenimento como Vevo e YouTube
- Canais de streaming como Spotify, Apple Music e Dezeer
- Sites de gravadoras ou selos
- Redes sociais
- Recomendações de amigos ou conhecidos
- Festivais

APÊNDICE C – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVO ESPECÍFICO	EIXO TEÓRICO	CARACTERÍSTICAS	QUESTÕES	
OBJETIVO				EMPRESA	CONSUMIDOR
<ul style="list-style-type: none"> Identificar se há um modelo de negócio adequado para indústria da música no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> Mapear o modelo atual de negócios e suas deficiências, no tocante aos resultados para a empresa; Analisar a transição para um novo modelo que corrija tais as deficiências. 	Modelo de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> O que é modelo de negócio Estrutura do modelo de negócio Incerteza Criar identidade ao modelo 	<ul style="list-style-type: none"> Entender qual o papel da organização na sociedade Entender como o consumidor se porta com o modelo Qual o impacto do modelo nas receitas 	<ul style="list-style-type: none"> Qual o impacto para o consumidor Houve a percepção da mudança de modelos Busca por mais demanda por menos custo
		Análise Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Quem são os novos entrantes; nível de rivalidade, fornecedores, clientes e substitutos 	<ul style="list-style-type: none"> Qual o cenário global Como não perder espaço para os concorrentes e substitutos. Como gerenciar o novo cenário 	<ul style="list-style-type: none"> Entender se a empresa é o que realmente busca Busca pela tecnologia
		Comportamento do Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> Entender os fatores que influenciam o comportamento do consumidor Qual é o processo de decisão do consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> Qual o impacto das estratégias para o consumidor Qual o relacionamento com o consumidor Abordagem do consumidor com novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentos diferenciados Segmentos em massa