

CINTHIA MIDORI TOMA

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA UMA ASSOCIAÇÃO
EMPRESARIAL: ANÁLISE DE CENÁRIOS NA INDÚSTRIA
FONOGRÁFICA**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

São Paulo

2012

CINTHIA MIDORI TOMA

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA UMA ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL:
ANÁLISE DE CENÁRIOS NA INDÚSTRIA FONOGRÁFICA**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano

São Paulo

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Toma, Cinthia Midori

**Proposição de melhorias para uma associação empresarial
análise de cenários na indústria fonográfica / C.M. Toma. -- São
Paulo, 2012.**

125 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

1.Planejamento estratégico 2.Indústria fonográfica 3.Associação empresarial I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo suporte, compreensão, e acima de tudo, amor que sempre me deram ao longo da minha educação e da minha vida.

Aos meus amigos e colegas de sala, que me apoiaram ao longo destes cinco anos de Poli, tanto em momentos de alegria quanto nos de dificuldades.

Ao Prof. Davi Nakano, pela orientação, pelos conselhos e pela dedicação depositada em mim não só ao longo deste trabalho, mas ao longo da minha vida acadêmica.

À Cris e ao Osni, pela amizade, pelos conselhos, e pelo apoio durante minha passagem pela Produção.

A todas as pessoas que atuam na música independente brasileira que colaboraram para a elaboração deste trabalho. Em especial, aos membros da ABMI, sem os quais este trabalho não seria possível, e ao Sr. Pena Schmidt, pelos valiosos *insights* a respeito do futuro da música.

Milhares de pessoas cultivam o dom da música;
poucos, porém têm a revelação desta grande arte.

(Ludwig van Beethoven)

RESUMO

TOMA, C. M. Proposição de melhorias para uma associação empresarial: análise de cenários na indústria fonográfica. 2012. 115f. Trabalho de formatura (Graduação) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

Este trabalho tem como objetivo propor ações para melhoria das atividades de uma associação empresarial atuante na indústria fonográfica independente brasileira, caracterizada pela presença de grandes grupos multinacionais, as chamadas *majors*, e centenas de pequenas e médias empresas produtoras de discos, as chamadas independentes. Para isso, foi utilizada a metodologia de análise de cenários voltada para a tomada de decisões estratégicas. Para mapear as principais tendências e incertezas, foram consultadas pessoas que atuam no setor, estudos sobre o assunto, além das ocorrências mais recentes que tem grande impacto sobre a dinâmica da indústria. Com base nisso, pôde-se perceber que, enquanto as grandes gravadoras atuam no sentido de manter o padrão de atuação que hoje existe no setor, com base na venda de fonogramas, existem outros agentes que atuam no sentido de propor novos racionais de negócios, com grande diversidade de atuação. Assim, cabe à Associação Brasileira da Música Independente (ABMI) ter em vista estes diferentes racionais de atuação, impactados principalmente pela definição quanto ao destino dos direitos autorais, e quanto à aderência do público quanto aos modelos de negócio baseados no pagamento por conteúdo digital. Além disso, foi realizado um *benchmarking* com outras associações do setor, quanto às principais características de uma associação empresarial que atua a favor dos independentes. Percebeu-se que muitas destas características são aplicáveis à ABMI independentemente dos cenários propostos e trazem benefícios quanto ao seu papel de complementação e suporte ao mercado. Além disso, foram propostas melhorias visando suprir a necessidade de melhorias quanto à comunicação interna da associação, assim como a representatividade igualitária de todos os membros.

Palavras-chave: Planejamento por Cenários. Associação Empresarial. Indústria Fonográfica.

ABSTRACT

TOMA, C.M. Improvement proposition to a business association: scenario planning for the music industry. 2012. 115 f. Graduation Project – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

This work aims to propose actions to improve the activities of a business association that plays in the Brazilian independent music industry, constituted by big multinational companies, the majors, and hundreds of small and medium labels, called Indies. Therefore, it was applied the scenario planning methodology focused on strategic decision making. To detect the main tendencies and uncertainties, people that work on the sector have been interviewed, studies about the theme were consulted, and the recent events worldwide that have great impact were identified. Based on these facts, it was possible to notice that, while the big companies in the sector – the majors act to maintain the rational based on the sale of music, there are other agents that act to propose new ways of doing business, with great diversity of activities and relationships. Thus, ABMI should have those new ways of doing business in perspective; these new ways of acting are influenced mostly by the destiny of the copyright laws and by the acceptance by the public of the paid digital content business models. By the other side, it has been developed a benchmarking with other associations in the sector, about the main features of a business association that acts to support the independent sector. It was possible to notice that many of those features are applicable to ABMI, no matter the scenarios, and brings benefits about the complementation and support to the market. In addition, actions were proposed to fulfill the need for improvements in intern communication and equal representation of all members.

Key-words: Scenario Planning. Business Association. Music Industry.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fatores característicos das associações empresariais.	31
Figura 2 - Relação entre Instituição, Legitimidade e Sociedade.	36
Figura 3 - Exemplo de aplicação do método de cruzamento de incertezas.	41
Figura 4 - As seis facetas na Indústria Fonográfica.	49
Figura 5 - A cadeia produtiva da música.	53
Figura 6 - Fontes de receita da indústria produtora de música.	54
Figura 7 - Estrutura de uma grande empresa fonográfica nos anos 70.	72
Figura 8 - Estrutura de uma grande empresa fonográfica nos anos 90.	73
Figura 9 - Principais stakeholders da ABMI.	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faturamento bruto (em milhões de reais) das associadas da ABPD.....	51
Gráfico 2 - Market Share por gravadora.	55
Gráfico 3 - Vendas por tipo de Mercado.....	88
Gráfico 4 - Quantidade de usuários por tipo de consumo.....	89
Gráfico 5 - Conhecimento dos serviços de música online.	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos.....	30
Tabela 2 - Ano de fundação de algumas associações independentes no mundo.....	57
Tabela 3 - Composição do Conselho Diretivo.	59
Tabela 4 - Relação de entrevistados.	61
Tabela 5 - Relação de associações para <i>benchmarking</i>	62
Tabela 6 - Relação de estudos utilizados como base.	63
Tabela 7 - Resumo dos principais acontecimentos em cada faceta.	76
Tabela 8 - Identificação das tendências-chave.	90
Tabela 9 - Definição das incertezas-chave.....	91
Tabela 10 - Criação dos cenários-base.....	92
Tabela 11 - Características das capacidades-chave segundo os cenários propostos.	106
Tabela 12 - Conselho Diretivo e respectivas localizações das empresas.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A2IM	American Association of Independent Music
ABIC	Associação Brasileira da Indústria do Café
ABMI	Associação Brasileira da Música Independente
ABPD	Associação Brasileira de Produtores de Discos
Abicalçados	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ASCAP	American Society of Composers, Authors and Publishers
ECAD	Escritório Central de Arrecadação e Distribuição
EMI	EMI Music
IMPALA	Independent Music Companies Association
RIAA	Recording Industry Association of America
SME	Sony Music Entertainment
UMG	Universal Music Group
WMG	Warner Music Group

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	Motivação.....	27
1.2	Objetivo do trabalho	27
1.3	Estrutura do Trabalho	28
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	AS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS	29
2.1.1	O Terceiro Setor – Conceitos e Classificações	29
2.1.2	As Associações Empresariais e Suas Funções Econômicas	30
2.1.3	Instituições, Legitimidade e Capacidade Institucional das Associações	34
2.1.4	Forças externas às Associações	38
2.2	ANÁLISE DE CENÁRIOS	39
2.2.1	Conceitos, importância, e principais características	39
2.2.2	Metodologia e etapas de construção de cenários.....	40
2.3	FATORES DE INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DA MÚSICA	44
2.3.1	Leis e regulação	44
2.3.2	Tecnologias	45
2.3.3	Estrutura do setor.....	45
2.3.4	Estrutura Organizacional.....	46
2.3.5	Carreiras	48
2.3.6	Mercado	48
3	DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA.....	50
3.1	A INDÚSTRIA FONOGRÁFICA	50
3.1.1	A Cadeia Produtiva.....	51
3.1.2	Concorrência	54
3.1.3	Formatos de áudio comercializados.....	55
3.2	A ABMI	55
3.2.1	Contexto de fundação	56
3.2.2	Composição da ABMI	58
3.2.3	Conselho Diretivo.....	59
3.2.4	Atividades	59

4	COLETA DE DADOS	61
4.1	ENTREVISTAS	61
4.2	BENCHMARK DE OUTRAS ASSOCIAÇÕES	61
4.3	OUTROS ESTUDOS	63
5	PROPOSIÇÃO DE CENÁRIOS	64
5.1	MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS	64
5.1.1	Tecnologia.....	64
5.1.2	Legislação e Regulação.....	65
5.1.3	Estrutura do setor.....	68
5.1.4	Estrutura organizacional	71
5.1.5	Carreiras	74
5.1.6	Mercado	75
5.2	DEFINIÇÃO DO ESCOPO	77
5.3	IDENTIFICAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	78
5.4	IDENTIFICAÇÃO DE TENDÊNCIAS E INCERTEZAS	79
5.4.1	Tecnologia.....	79
5.4.2	Legislação e Regulação – O Direito de Propriedade Intelectual.....	81
5.4.3	Estrutura do Setor	84
5.4.4	Carreiras	86
5.4.5	Mercado	87
5.4.6	Identificação das tendências e incertezas-chave	90
5.5	DETALHAMENTO DE CENÁRIOS	92
5.5.1	Modelo tradicional no mundo digital	92
5.5.2	Indústria Cega.....	93
5.5.3	Criação colaborativa	95
5.5.4	Fomento à cultura	96
6	ANÁLISE DA CAPACIDADE ASSOCIATIVA DA ABMI.....	98
6.1	<i>BENCHMARKING</i> COM OUTRAS ASSOCIAÇÕES	98
6.1.1	Densidade de membros	98
6.1.2	Benefícios seletivos	99
6.1.3	Suporte ao mercado	100
6.1.4	Complementação ao mercado	101
6.1.5	Mediação Interna	102
6.1.6	Alinhamento cognitivo-cultural	102

6.2	IDENTIFICAÇÃO DE CAPACIDADES-CHAVE DA ABMI	103
6.2.1	Modelo tradicional no mundo digital	103
6.2.2	Indústria Cega.....	104
6.2.3	Criação Colaborativa	104
6.2.4	Fomento à cultura	105
6.2.5	Capacidades associativas que independem dos cenários propostos	106
6.2.5.1	Mediação interna	106
6.2.5.2	Densidade de membros	107
6.2.5.3	Alinhamento cognitivo-cultural	108
7	PROPOSIÇÃO DE AÇÕES FUTURAS	109
7.1	VALORIZAÇÃO DOS ARTISTAS E DOS SELOS ASSOCIADOS.....	109
7.2	CRIAÇÃO DE UM FÓRUM VIRTUAL INTERNO	110
7.3	PARCERIAS E COMUNICAÇÃO COM OUTRAS ASSOCIAÇÕES	111
7.3.1	Associações e projetos estrangeiros.....	111
7.3.2	Associações e projetos locais	112
7.3.3	Associações e projetos que atuam com outros objetivos	112
8	CONCLUSÕES	114
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevista inicial com membros	120
	APÊNDICE B - Questionário – Parte 1	121
	APÊNDICE C - Questionário – Parte 2.....	122
	APÊNDICE D - Questionário – Parte 3.....	123
	APÊNDICE E - Questionário – Parte 4 – Destinado apenas a não membros.....	124
	APÊNDICE F - Questionário – Parte 4 – Destinado apenas a membros.....	125

1 INTRODUÇÃO

1.1 Motivação

Em boa parte do mundo, a indústria fonográfica é dominada por um oligopólio formado por grandes gravadoras multinacionais; porém, em cada país, o setor conta também com a presença de pequenos produtores e gravadoras. No Brasil, estima-se que as vendas das gravadoras independentes sejam superiores a R\$ 42 milhões por ano, e que a participação de mercado seja de pelo menos 12% (NAKANO et al., 2012). Neste contexto existe a Associação Brasileira de Música Independente (ABMI), que nasceu com o intuito de dar voz e representatividade a estas pequenas e médias empresas, e que atua no mercado brasileiro e no exterior em busca de melhores condições para a produção e distribuição da música independente brasileira.

Estima-se que existam pelo menos 370 empresas neste setor, das quais 112 estão na ABMI. Apesar do número significativo de membros, hoje a associação tem problemas para realizar suas atividades e aumentar sua representatividade. Os problemas se agravam à medida que o setor passa por uma série de transformações: a entrada no mercado digital, o combate à violação da propriedade intelectual, o maior acesso aos fatores de produção e distribuição.

Tendo em vista o contexto acima descrito, foram aplicados os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção, aliado aos prévios estudos do grupo de pesquisa do Departamento de Produção sobre o mercado independente na indústria fonográfica, de forma auxiliar a tomada decisão da associação para suas ações no futuro.

1.2 Objetivo do trabalho

O presente trabalho tem como objetivo principal encontrar diretrizes para o planejamento estratégico da ABMI com o intuito de aumentar sua capacidade institucional junto ao setor independente da indústria fonográfica brasileira. Para isso, serão compreendidos os fatores produtivos da indústria em questão, e, com base em estudos e entrevistas com especialistas do setor, será mapeado como estes deverão se alterar no futuro. Com base nesta análise, serão criados possíveis cenários, e qual o papel da associação, tendo em vista esta perspectiva.

Após o trabalho realizado, além de proporcionar informações acerca do contexto da indústria e das expectativas dos *stakeholders*, este planejamento servirá como suporte à tomada de decisões por parte do corpo diretivo da associação acerca de suas atividades futuras.

1.3 Estrutura do Trabalho

O planejamento estratégico voltado para associações empresariais é pouco desenvolvido na literatura. Durante a pesquisa de referências bibliográficas pode-se observar a carência de estudos e trabalhos para a estratégia deste tipo de organização.

A revisão bibliográfica deste trabalho traz temas ligados ao papel de instituições e associações nos meios em que atuam, segundo a visão de diversos autores. Depois são apresentados os fatores produtivos da indústria fonográfica, quais são os aspectos que normalmente levam à mudança do contexto do setor. Também é apresentada a metodologia de análise de cenários que guia a condução da análise de perspectivas para o futuro do setor.

Para a elaboração do planejamento estratégico da associação empresarial hoje, além da literatura estudada será feita uma análise comparativa com outras associações que atuam no setor para entender as diferentes proposições de valor. Serão conduzidas também entrevistas com especialistas, associados, e não associados da ABMI com o objetivo de entender o contexto da indústria hoje, e quais as expectativas quanto ao papel da associação. No capítulo 2 será realizada a revisão bibliográfica da base teórica utilizada no trabalho. No capítulo 3 serão descritos os objetivos de pesquisa. No capítulo 4 será descrita a metodologia de coleta de dados. No capítulo 5 será descrito o processo de desenvolvimento dos cenários. No capítulo 6, serão descritas as melhorias propostas à ABMI. No capítulo 7, algumas melhorias serão detalhadas em termos de proposição de ações concretas. E finalmente, o capítulo 8 consistirá na descrição das conclusões do trabalho proposto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS

Para entender o conceito de associações empresariais, é importante entender este é um subtema de estudo do terceiro setor. Porém as associações possuem características muito peculiares, visto seu papel de intermédio entre setor público e privado. Estas características também são estudadas neste tópico.

2.1.1 O Terceiro Setor – Conceitos e Classificações

As organizações privadas sem fim lucrativo têm grande importância no mundo todo. Salamon (1998) dizia que estamos no meio de uma revolução associativa global, que pode ser tão significativa para o século XX quanto a emergência do Estado-nação foi para o fim do século XIX. . Hoje, verifica-se a criação de instituições para os mais diversos fins, visando realizar tarefas de interesse da sociedade que não são cobertas pelo Setor Público.

Tais organizações recebem diversas nomenclaturas: organizações não governamentais (ONG), organizações sem fins lucrativos, terceiro setor. Como aponta Carvalho (2004, p. 31), a nomenclatura ainda é alvo de muitas discussões. Assim como a nomenclatura, as organizações sob tais nomes são muito diversas, atingindo diferentes objetivos. Por isso, até mesmo a definição conceitual do tema é vaga e abrangente. Para Fischer, o Terceiro Setor é:

A denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos. (FISCHER, 2002, p.45)

Nesta diversidade de conceitos e objetivos, Salamon e Anheier (1996) desenvolveram a classificação internacional de organizações sem fins lucrativos (ICNPO). Esta classificação foi criada tendo como escopo as organizações com as seguintes características:

- Organizadas, ou seja, institucionalizadas em alguma extensão;
- Privadas, ou seja, institucionalmente separadas do governo;
- Auto-governadas, ou seja, equipadas para controlar suas próprias atividades;
- Sem distribuição de lucros, ou seja, não retorna lucros gerados para donos ou diretores;

- Voluntárias, ou seja, envolvem um grau significativo de participação voluntária.

A classificação abrange 12 grupos. Tal classificação é utilizada até hoje em diversas pesquisas do setor.

Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos	
Grupo 1	Cultura e Recreação
Grupo 2	Educação e Pesquisa
Grupo 3	Saúde
Grupo 4	Serviços Sociais
Grupo 5	Ambiente
Grupo 6	Desenvolvimento e Habitação
Grupo 7	Direitos Cívicos, Serviços Legais e Direitos políticos
Grupo 8	Organizações filantrópicas intermediárias e Promoção de Voluntariado
Grupo 9	Internacional
Grupo 10	Religião
Grupo 11	Associações Empresariais, Associações Profissionais, Sindicatos
Grupo 12	Outras – Não classificadas anteriormente

**Tabela 1 – Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos.
Fonte: Traduzido de Salamon e Anhaier, 1996.**

Salamon e Anhaier (1996) definem o subgrupo associações empresariais do grupo 11 como sendo organizações que trabalham para promover, regular e defender os interesses de divisões específicas de negócios, como por exemplo, associações de fabricantes, associações de produtores, associação de bancos, etc. Sendo assim, pode-se afirmar que a ABMI, por ter como objetivo “identificar e promover atividades de interesse comum em benefício da produção musical independente brasileira” (ABMI, 2012, p.1) encaixa-se nesta classificação.

2.1.2 As Associações Empresariais e Suas Funções Econômicas

Alguns estudos começam a destacar as atividades de associações empresariais quanto ao seu papel institucional no crescimento econômico. Porém, como apontado por Doner e Schneider (2000), muitos economistas da teoria neo-institucional assumem visões negativas sobre as associações, e por consequência, prestam pouca atenção a sua atuação, sob o argumento de

que “as associações, por serem grupos de interesse, sempre lutam por objetivos particulares, buscando lucros improdutivos ao invés do interesse público.” (DONER E SCHNEIDER, 2000, p.262)

O que Doner e Schneider (2000) mostram, porém, é que os interesses particulares podem coexistir e se alternar com objetivos produtivos. “Ao mesmo tempo em que pressionam o governo visando maiores lucros, as associações provêm uma série de serviços que acabam por diminuir custos transacionais e informacionais.” (DONER E SCHNEIDER, 2000, p.262)

Através da análise de diversos estudos empíricos sobre associações empresariais, – por diversos países e setores – Doner e Schneider (2000) chegam a um conjunto de funções assumidas por associações. Os autores mostram os **benefícios econômicos** gerados pelas associações empresariais quanto ao suporte ao mercado que oferecem, e quanto ao complemento ao mercado, preenchendo lacunas que governos e empresas não conseguem preencher. Porém, para assumir estas funções e realmente executá-las com eficiência, as associações precisam ter **capacidade institucional**, descrita por três características: alta densidade de membros, benefícios seletivos de alto valor, e procedimentos internos para mediação interna de interesse dos membros. Por fim, além da capacidade interna na associação, existem dois **fatores externos** que impactam a capacidade institucional da associação, que são a pressão governamental, e a competitividade de mercado. A Figura 1, construída a partir dos conceitos apresentados por Doner e Schneider (2000), sintetiza os fatores característicos da atuação de uma associação empresarial.

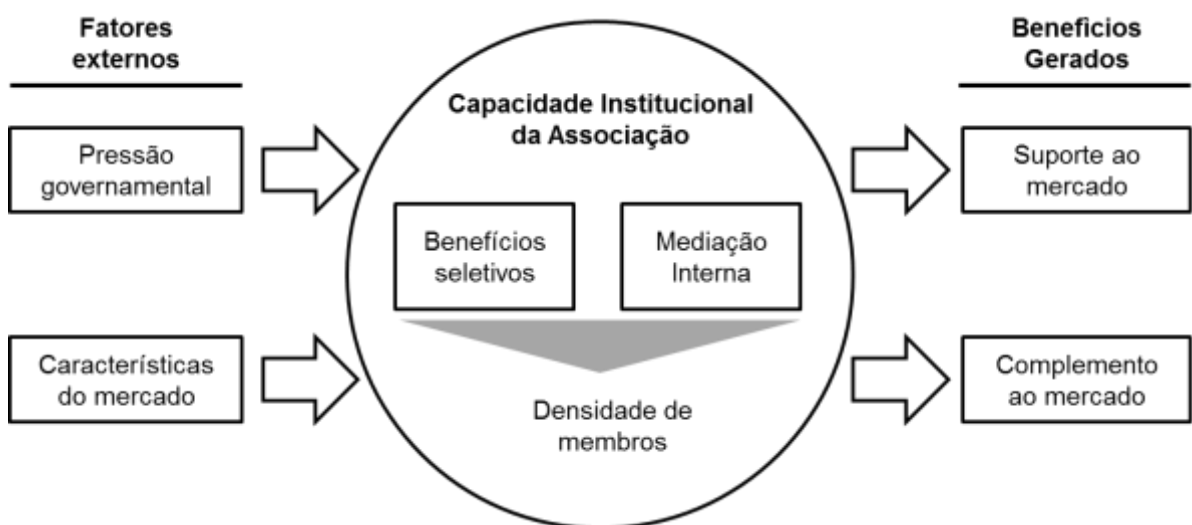


Figura 1 - Fatores característicos das associações empresariais.
Fonte: Adaptado de Doner e Schneider, 2000.

Segundo Doner e Schneider (2000), as associações atuam para cobrir falhas de mercado e do governo. Tais funções podem ser divididas em dois tipos: as de suporte ao mercado, que abrange as atividades a fim de pressionar os governos onde estes falham, e as de complemento ao mercado, que abrangem as formas de se superar os diversos tipos de falhas de mercado, diminuindo custos informacionais e transacionais.

Uma das funções de suporte ao mercado é a pressão por fortalecimento do direito de propriedade. Esta é uma função básica, pois é uma questão que diz respeito a todos os membros de uma associação empresarial, independentemente dos conflitos de interesse que possam existir entre eles. De fato, quando as indústrias cinematográfica e fonográfica pressionam o governo pelo combate à pirataria, estão, sobretudo, defendendo o direito de propriedade intelectual sobre seus produtos. Outra função é a pressão sobre o governo e também o fornecimento de infra-estrutura diversa para os seus membros.

Doner e Schneider (2000) então analisam as associações sob o ponto de vista da superação de imperfeições no mercado. Estas ações envolvem coordenação direta entre as empresas para que sejam efetivas. Tais funções são classificadas em segundo seis finalidades: trazer estabilidade macroeconômica, promover a coordenação horizontal, promover a coordenação vertical, reduzir custos informacionais, promover a criação de padrões e aumento da qualidade.

O primeiro conjunto diz respeito às ações com a função de trazer estabilidade macroeconômica e reformas. Envolvem, por exemplo, atividades para reduzir a inflação, o que exige redução simultânea de preços. Apesar de ser incomum em países em desenvolvimento, um exemplo da aplicação deste tipo de ação no México refletiu-se muito positivamente na economia do país:

No final de 1987, quando diversos indicadores nacionais saíam dos controles, representantes empresariais, governo e força trabalhista se uniram e assinaram o primeiro de uma série de acordos sobre salários, preços (públicos e privados), impostos e gastos do governo, que rapidamente diminuíram a inflação de mais de 100 por cento para níveis gerenciáveis dentro de um ano. (DONER E SCHNEIDER, 2000, tradução própria)

Percebe-se, assim, que as ações associativas no México que permitiram esta melhoria da economia no país foram a coordenação intra-setorial de diferença de preços e monitoramento e execução dos preços acordados no varejo.

O segundo tipo de ação visa a coordenação horizontal. A utilização de cotas de exportação como estímulo ao aumento da eficiência e produtividade, acordos de racionalização geral da

produção em tempos de menor demanda, promoção de reestruturação produtiva e/ou incentivo à exportação são exemplos de um controle de mercado estabelecido por associações que acaba por aumentar a produtividade do grupo.

O terceiro tipo de ação consiste na promoção de coordenação vertical. Por meio da facilitação de fornecimento, preços, e coordenação da qualidade com empresas acima e abaixo na cadeia produtiva, as associações, além de estabilizarem as relações ao longo da cadeia, diminuem os riscos de investimentos para todos. Outra forma de coordenação vertical são acordos de redução de custos e preços pela cadeia, atrelados a pressão sobre o governo por redução de impostos.

A redução de custos informacionais é a forma mais simples e que traz muitos resultados para todos. Envolve iniciativas como compra coletiva de insumos, troca de bens e equipamentos, de conhecimento sobre fornecedores e de conhecimento sobre compradores. A Associação Brasileira do Indústria do Café (ABIC), por exemplo, promove uma pesquisa anual sobre o consumo do café no Brasil e a divulga a todos os seus associados, o que gera conhecimento coletivo sobre os compradores. Outra atividade importante na função de redução de custos informacionais e muito recorrente nas associações é o compartilhamento de informações sobre novos mercados e também sobre o mercado de exportação. Um exemplo são as feiras de comércio em prol do calçado brasileiro, promovidas pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), que foram críticas para que os clientes internacionais conhecessem os calçados brasileiros, e assim as empresas brasileiras conquistassem mercados internacionais.

As ações que visam à adoção de padrões setoriais promovem a redução de custos informacionais para os compradores. A ABIC, por exemplo, criou o selo de pureza ABIC com o objetivo de inibir empresas que adulteram o produto. Está criando também o Círculo do Café de Qualidade, para certificar estabelecimentos que vendem o café, promover o café de qualidade e assim, estimular o consumo interno de café no Brasil.

Ações que visam o aumento da qualidade consistem em incentivar o uso da informação e atuar em prol da melhoria tecnológica e das habilidades da mão-de-obra. Nesta linha de atuação, estão iniciativas para difusão de sistemas de controle de qualidade, promoção de seminários sobre negócios e tecnologia, de investimentos conjuntos, incentivo a centros tecnológicos e instituições de treinamento técnico.

Como afirmam Doner e Schneider (2000), as associações diminuíram diversos custos transacionais e informacionais críticos e superaram inúmeros obstáculos para a ação coletiva, especialmente entre as pequenas empresas. Por meio destas iniciativas, observa-se que as associações colaboram significativamente para melhorias no setor em que atuam.

2.1.3 Instituições, Legitimidade e Capacidade Institucional das Associações

O poder das associações vem do fato de que trazem benefícios que as empresas, atuando de forma independente, não conseguiriam a não ser pela ação coletiva. Assim o que define a eficácia com que uma associação realiza suas atividades é a sua capacidade institucional, ou seja, o poder de levar seus membros a destinar parte de seus recursos e submeterem-se às regras e decisões da associação, desenhadas para alcançar objetivos coletivos. (DONER, SCHNEIDER, 2000). Portanto, as associações são instituições, no sentido de possuírem legitimidade para influenciar o comportamento das empresas.

Salamon (1998) segue a mesma linha de raciocínio quando afirma que a associação deve encontrar formas de fortalecer sua capacidade institucional e contribuir mais para a solução de problemas maiores, que dizem respeito aos seus associados de forma global, trabalhando seu relacionamento com o governo, mas sem perder sua autonomia de ação. Tudo isso garante que a associação será capaz de impor a seus associados regras e formas de conduta.

Assim, torna-se importante compreender quais os aspectos que conduzem uma associação empresarial a uma maior legitimidade institucional, ou seja, que consiga atuar sobre o comportamento das empresas. Segundo Scott et al. (2000), organizações requerem mais do que recursos materiais e informação técnica se pretendem sobreviver e desenvolver-se em seu ambiente social. Elas também precisam de aceitação e credibilidade social. Para entender a capacidade institucional de uma associação, é importante estabelecer alguns conceitos sobre instituições e legitimidade desta.

As instituições são restrições humanamente determinadas que estruturam a interação política, econômica e social (NORTH, 1991). Elas consistem tanto em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) quanto em regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade) e, portanto, são os elementos que criam ordem e reduzem a incerteza nas relações transacionais.

Já o conceito antológico proporcionado por Scott (2001, p.48), baseado na perspectiva econômica, sociológica e política sobre o tema fornece uma visão global e abrangente sobre o tema:

- Instituições são estruturas sociais que alcançaram alto grau de resiliência – ou seja, são resistentes a mudanças, e tendem a ser transmitidas por gerações.
- Instituições são compostas por elementos cognitivo-culturais, normativos e regulatórios que, juntamente com atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social.
- Instituições são transmitidas por diversos meios, incluindo sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos.
- Instituições operam em múltiplos níveis de jurisdição, desde o sistema-mundo até os relacionamentos interpessoais locais.
- Por definição, instituições conotam estabilidade, mas estão sujeitas a mudanças tanto incrementais quanto descontínuas.

Por ser uma conceituação antológica, ou seja, junção de diversas perspectivas sobre instituições que Scott (2001) analisou em seu estudo, esta visão abrange os diversos pontos de vista a respeito do papel e das características das instituições. Em seu estudo, Scott (2001) também define três pilares que sustentam a legitimidade de uma instituição: o pilar regulatório, o pilar normativo, e o pilar cognitivo-cultural.

O pilar regulatório diz respeito aos processos regulatórios que envolvem a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade de outros com elas e, se necessário, manipular sanções (prêmios ou punições), visando influenciar o comportamento futuro. Este pilar é legitimado por aspectos legais. O pilar normativo consiste nos sistemas normativos impostos sobre o comportamento social. Conferem direitos e deveres, privilégios e tarefas. São legitimadas pelo aspecto moral. Já o pilar cognitivo-cultural é constituído por conceitos compartilhados sobre o que constitui a realidade social, assim como sobre as estruturas que constroem este significado. Normalmente é indicado por crenças, símbolos, e lógica de ação comuns. A Figura 2 sintetiza a relação entre a sociedade, a instituição, os três pilares e o papel da legitimidade.

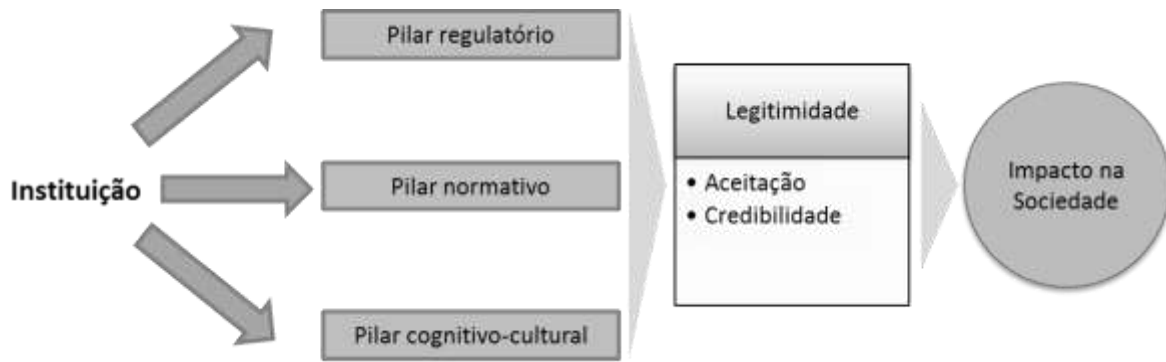


Figura 2 - Relação entre Instituição, Legitimidade e Sociedade.

Fonte: Adaptado de Scott, 2001.

Neste contexto, uma associação empresarial atua majoritariamente por meio do pilar normativo, estabelecendo direitos e deveres a seus associados. Porém, a associação atinge a legitimidade pressionando o governo em termos regulatórios, para que se modifiquem leis e para que se controle adequadamente o cumprimento destas, proporcionando assim benefícios a seus associados. E por fazer parte de um setor da indústria criativa, que envolve artes, e que segue a chamada cultura independente, é importante também que a ABMI compartilhe os mesmos conceitos e a lógica de ação predominante para que garanta sua legitimidade quanto ao pilar cognitivo-cultural.

Além destas características institucionais propostas por Scott (2001), Doner e Schneider (2000) propõem três formas pelas quais as associações empresariais garantem sua capacidade institucional: a alta densidade de membros, oferta extensiva de benefícios seletivos, e mediação interna de interesses efetiva.

A densidade de membros é definida pela proporção do resultado final (faturamento ou volume de produtos) produzido pelos membros em relação ao setor ou grupo potencial. Quanto maior o domínio de uma associação no setor em que atua, maior é a sua representatividade. Quando, pelo contrário, há outras associações disputando membros, pode haver uma constante ameaça de saída, o que diminui a capacidade da associação de influenciar o comportamento das empresas dos membros.

A oferta de benefícios seletivos é a fonte da ação coletiva e da alta densidade de membros. Segundo Doner e Schneider (2000), quando a associação fornece benefícios críticos que só podem ser oferecidos a membros, a adesão é valiosa e a saída se torna cara. Os benefícios variam de associação para associação, de acordo com o setor em que atuam. Vão desde assessoria de *marketing*, acesso ao governo, obtenção de licenças e selos, até contratos privilegiados com parceiros. Um importante ator neste tema são os governos, que podem

fornecer fundos para treinamentos e eventos, e dar o direito público de estabelecer padrões e normas.

Um benefício de alto valor trazido pelos atores governamentais é o acesso a formadores de políticas econômicas. Este benefício pode se dar desde consultas informais até a representação oficial em conselhos políticos. Porém, como afirma o autor, o poder de pressionar o governo muitas vezes vem da força associativa derivada de benefícios em outras áreas.

Na indústria fonográfica, acesso aos formadores de políticas quanto aos direitos autorais e quanto ao incentivo à cultura são fatores-chave para uma forte representatividade política.

O terceiro fator citado que garante a força institucional é a mediação interna. Doner e Schneider (2000), apesar de citar a dificuldade em identificar estruturas ótimas para garantir tal mediação, citam quatro formas de obtê-la:

- Votações baseadas no porte das empresas-membro, o que garante que as decisões tomadas serão de impacto que reflete a realidade do grupo;
- Flexibilidade no ajuste de regras internas, com estruturas descentralizadas facilmente adaptáveis aos temas e negociações críticos;
- Transparência nas decisões de alocação e distribuição, o que reduz custos de monitoramento, e fortalece a disposição das empresas em cumprir as regras estabelecidas;
- Oportunidades de extensa deliberação entre membros, que devem acontecer com frequência, construindo consenso e homogeneidade que facilitam a ação coletiva.

Como afirma o estudo, as associações com grande capacidade institucional normalmente assumem uma diversidade de atividades que contribuem para o aumento da produtividade do setor. No Brasil, especificamente, garantir a abrangência e mediação de uma associação nacional é um grande desafio, frente às grandes distâncias entre os polos produtivos pelo país, e pela grande concentração de atividades no eixo Rio-São Paulo.

2.1.4 Forças externas às Associações

Os fatores externos às associações são importantes na medida em que contribuem para o direcionamento das intenções do grupo. As características do mercado em que atuam, por exemplo, têm o poder de aumentar a busca pela maximização de lucros improdutivos – ou seja, atuando em prol de medidas protecionistas, ou diminuição dos impostos pagos – ou, por outro lado, de incentivar o aumento da competitividade frente outros mercados. Neste segundo caso, estão as indústrias voltadas para a exportação. Segundo as pesquisas empíricas de Doner e Schneider (2000), por estarem constantemente em disputa com a concorrência internacional, os setores voltados para a exportação atuam de forma a direcionar esforços para questões de produtividade, como busca por capacitações das empresas, diminuição de custos, melhoria da qualidade, ao invés de buscar apenas medidas protecionistas como incentivos fiscais e barreiras aos produtos concorrentes.

Outro fator de direcionamento da capacidade institucional das associações é o governo. Normalmente, a concessão de incentivos fiscais e verbas para ações das associações vêm em troca de compromissos com o aumento da produtividade, e uso eficiente dos recursos disponibilizados. Por exemplo, quando o governo americano impôs limites à exportação de calçados taiwaneses, o governo nacional taiwanês apoiou a criação de uma Associação de Fabricantes de Calçados Taiwanês, e incentivou a associação a decidir sobre a distribuição de cotas visando a promoção de aumento da qualidade no setor. A capacidade do governo de garantir que as associações destinem adequadamente os incentivos fornecidos influencia as intenções do grupo empresarial entre benefícios próprios e benefícios que gerem benefícios a toda a sociedade.

Por fim, compreendendo as características da atuação de uma associação empresarial, de que forma ela se torna mais efetiva e de que forma é capaz de gerar valor para a sociedade e para seus membros, auxiliam a identificar que competências são necessárias à ABMI, frente às tendências e incertezas do futuro do setor fonográfico.

2.2 ANÁLISE DE CENÁRIOS

O ambiente de negócios encontra-se cada vez mais turbulento, e o planejamento por cenários é uma ferramenta poderosa para antecipar mudanças (LINDGREN & BANDHOLD, 2003.). A seguir, serão apresentados os principais conceitos envolvendo a ferramenta, assim como os critérios de sucesso, e metodologia a ser utilizada para sua utilização.

2.2.1 Conceitos, importância, e principais características

A análise de cenários pode ser utilizada para diversas finalidades: gerar pensamento criativo para inovar em produtos e serviços, avaliar possíveis situações para um negócio antigo, ou para aprendizagem e preparação para mudança que está prevista para acontecer. Neste caso, a análise de cenários é utilizada na dimensão do planejamento estratégico, com foco na proposição de ações para o futuro de uma organização.

Assim, o planejamento por cenários é utilizado pelas empresas para imaginar possíveis futuros e lidar com as mais diferentes questões. Schoemaker (1995) demonstra esta utilização pela aplicação do método em uma empresa de publicidade no Japão, frente às incertezas quanto à viabilidade do conceito de agências globais. O autor também narra a aplicação do método por uma empresa norte-americana presente na África do Sul, que, criando cenários para grandes incertezas globais e nacionais no país africano, acabou por influenciar o governo rumo a uma reforma política.

Quando se trabalha com incertezas, existe uma série de ferramentas que podem ser utilizadas. A análise de sensibilidade é eficaz quando se trata de uma variável, com variações de intensidade, mantendo-se as demais constantes, no caso, por exemplo, de uma variação de preços de insumo ou de preço do produto final. O plano de contingência é eficaz quando já se conhece mudanças radicais que provavelmente virão no futuro, e se quer determinar que ações são eficazes para lidar com estas esperadas rupturas. A simulação é eficaz quando os elementos de incerteza são modeláveis através de padrões.

Porém, como explica Schoemaker (1995), a análise de cenários é adequada quando se tem um conjunto de incertezas não modeláveis, de igual importância, das quais se quer analisar o impacto da combinação destas. Além disso, os cenários buscam capturar possibilidades de grande diversidade, organizando-as em narrativas mais fáceis de serem compreendidas e aplicadas. Outra vantagem de sua utilização é que os cenários desafiam a mentalidade prevalecente, levando os tomadores de decisão a pensar em cenários alternativos.

2.2.2 Metodologia e etapas de construção de cenários

Quando analisou a turbulência no setor de agricultura da Índia, Van der Heijden (2008) propôs os seguintes passos:

- A. Entrevista a um grupo de *stakeholders*¹;
- B. Primeira iteração da construção de cenários;
- C. Apresentação de cenário para *stakeholders* (críticas e aprendizagem);
- D. Formulação de questão-chave;
- E. Pesquisa com especialistas;
- F. Segunda iteração da construção de cenários.

Tais fatores definem a base da metodologia de análise por cenários. De forma mais detalhada, Schoemaker (1995) propõe uma metodologia muito parecida com a proposta por Van der Heijden. Basicamente, o método consiste em dividir o conhecimento existente hoje em duas categorias: temas que temos algum conhecimento e expectativa de acontecimentos, e temas que consideramos incertos ou sem previsão.

É importante se definir o escopo de análise, visto que a previsão para uma determinada região para daqui a cinco anos é muito diferente de uma previsão para o futuro daqui a 10 anos globalmente, por exemplo. Para coletar as informações acerca das tendências e certezas, a opinião de estudiosos, clientes, fornecedores, e outros interessados também é crítica. No geral, a diversidade é muito valorizada por trazer maior riqueza e abrangência para os cenários propostos. Assim, o processo para construção dos cenários é descrito a seguir.

De acordo com Schoemaker (1995), é importante se definir a que produto, região, grupo de pessoas, tecnologias se refere a análise. O escopo de tempo pode depender de fatores como mudanças tecnológicas, ciclo de vida do produto, eleições ou mudanças políticas, horizonte de planejamento da concorrência, e assim por diante. Olhar para o passado analisar a quantidade de mudanças que ocorreram em determinado período de tempo também podem ajudar a definir um escopo de análise adequado.

Schoemaker (1995) afirma que é importante identificar quem tem interesse nas questões discutidas, e quem será afetado por elas. Deve-se identificar seu papel, interesses, posição de poder, e perguntar como eles mudaram ao longo do tempo, e por que.

¹ *Stakeholders* são pessoas, grupos ou organizações que afetam ou podem ser afetadas pelas ações da organização ou entidade em questão.

A etapa de identificação de tendências básicas envolve o mapeamento de aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e industriais que afetam o escopo definido anteriormente. Deve-se explicar cada tendência, e como ela influencia a organização em questão.

A identificação de incertezas-chave consiste na definição dos eventos ou resultados incertos, que afetarão significativamente as questões de preocupação da organização. Os fatores são os mesmos das tendências básicas: temas políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e industriais. Além da identificação destas incertezas, é importante detectar que relacionamentos existem entre estas incertezas.

Tanto para a identificação das tendências quanto das incertezas, existem estudos específicos que auxiliam na análise de questões relativas ao setor fonográfico, quais são os aspectos de cada tema que mais influenciam a cadeia produtiva, e que constantemente são fatores de inovação e, portanto, de incerteza. Entre eles estão os estudos de Peterson, que serão explicados no próximo tópico. Tais estudos colaborarão para que a análise dos dados, opiniões e depoimentos coletados seja feita de forma mais estruturada e específica para o setor.

Depois de detectadas as tendências e incertezas, ocorre o início da construção dos cenários. Um método simples para início pode ser a colocação de todos os elementos negativos em um cenário e todos os elementos positivos em outro. Depois, se realizam as diferentes combinações entre os diferentes parâmetros. Outro método pode ser o cruzamento das duas principais incertezas identificadas. Quando há diferença de importância das incertezas, esta técnica pode ser a mais adequada. A figura 3 ilustra a aplicação do método de cruzamento de incertezas utilizada pela empresa americana presente na África do Sul, visto as incertezas existentes durante a Guerra Fria.

		EUA/Japão	
		<u>Acordo comercial</u>	<u>Conflito comercial</u>
EUA/URSS	<u>Corrida de Armas</u>	Crepúsculo Imperial	X
	<u>Diplomacia</u>	Renascimento Industrial	Transição Prolongada

Figura 3 - Exemplo de aplicação do método de cruzamento de incertezas.
Fonte: Schoemaker, 1995.

A priori, a identificação do melhor método para construção inicial dos cenários não é possível de ser selecionada. Será necessário um maior aprofundamento nos dados, análise do setor, e identificação inicial de tendências e incertezas, para se escolher uma construção adequada. Outro fato que é importante se destacar é que estes métodos de construção de cenários iniciais são sugestões para dar início ao processo, que não necessariamente precisam ser aplicados para se chegar a cenários adequados. Sendo assim, dependendo do conjunto de incertezas e tendências, pode se chegar aos cenários de outras maneiras.

O passo seguinte é checar a viabilidade e consistência dos cenários. Nesta etapa, é importante se fazer três testes para detectar inconsistência interna ou falta de uma narrativa forte. Schoemaker (1995) propõe o questionamento quanto a três pontos: as tendências são compatíveis com o escopo de tempo selecionado? Se não, remova as tendências que não se encaixam. Segundo, os cenários combinam resultados compatíveis entre incertezas? Terceiro, existem *stakeholders* fortes que podem não gostar da situação e não aceitar tal mudança? Colocando estes três testes, a narrativa dos cenários fica mais estável.

Em seguida, vem o desenvolvimento de cenários de aprendizagem. Os cenários iniciais fornecem fronteiras de futuro, mas podem ser pouco plausíveis ou irrelevantes. Nesta etapa, é importante identificar temas estrategicamente relevantes e se organizar os possíveis resultados e tendências em torno destes (SCHOEMAKER, 1995). Assim como Lindgren e Bandhold (2003), Schoemaker também destaca a importância do nome do cenário: pela captura de sua essência em um título, a história é mais facilmente lembrada e seguida (SCHOEMAKER, 2000). A partir deste ponto, o cenário se torna base de pesquisa e estudo, além de ser ferramenta para a tomada de decisão.

O oitavo passo é a identificação de necessidade de pesquisa adicional. Neste passo, é importante coletar dados para que as incertezas e tendências fiquem mais elaboradas. Os cenários de aprendizagem ajudam a identificar pontos cegos. Por exemplo, existe a necessidade de entender melhor como um *stakeholder* chave irá se comportar diante daquele cenário, ou o que acontece ao redor daquele setor ou empresa (SCHOEMAKER, 2000)

O próximo passo sugerido por Schoemaker (1995) é o desenvolvimento de modelos quantitativos. Por exemplo, a Royal Dutch/Shell desenvolveu um modelo que mantém os preços de petróleo, inflação, crescimento do PIB, juros, estoque de petróleo, impostos, e outros dentro de um equilíbrio plausível. Conforme os diretores imaginam diferentes

resultados para as principais incertezas, podem usar modelos formais para evitar perderem-se em cenários inviáveis.

Finalmente, o último passo é evoluir para cenários de decisão. Schoemaker (1995) afirma que este cenário é utilizado para testar estratégias e gerar novas ideias, e deve ser julgado novamente segundo os passos anteriores até que se atinja a qualidade desejada. Para se desenvolver bons cenários com o propósito estratégico, Lindgren e Bandhold (2003) descrevem um conjunto de sete características que um cenário deve conter:

- Poder de tomada de decisão: cada cenário deve prover uma compreensão útil para a questão considerada.
- Factibilidade: os cenários desenvolvidos devem respeitar os limites de possibilidade real dos eventos futuros.
- Alternativas: cada cenário deve ter algum grau de probabilidade, e idealmente, igualdade de ocorrência. Se um cenário tem muito mais probabilidade de predominância do que outro, então em realidade se deve trabalhar apenas com um.
- Consistência: cada cenário deve ser internamente consistente.
- Diferenciação: os cenários devem ser estruturalmente ou qualitativamente diferentes, e não apenas em termos de magnitude.
- Memorabilidade: os cenários devem ser fáceis de lembrar e se diferenciar. Por isso, é aconselhável se trabalhar com um número entre três e cinco cenários. Nomes vívidos para os cenários ajudam.
- Desafio: o último critério é que os cenários realmente devem desafiar a organização a respeito do futuro.

Ao final de seu estudo de caso sobre a agência de publicidade, Schoemaker (2000) fala sobre as implicações de cada cenário: cada cenário propõe um conjunto diferente de desafios estratégicos, que requer capacidades e competências essenciais

Com este conjunto de conceitos e procedimentos a respeito de análise de cenários, é possível se ter uma boa base para desenvolver a construção de cenários para a indústria fonográfica como base para a tomada de decisão para a ABMI.

Assim, para se identificar os focos de tendências e incertezas na indústria fonográfica, o próximo passo é analisar os estudos de Peterson para estruturar a análise do setor quanto a fatores que impactam para o nascimento de inovação, ou fatos que alteram a dinâmica dos agentes produtivos.

2.3 FATORES DE INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DA MÚSICA

Existem diversos fatores que influenciam um setor de negócios: fatores políticos, econômicos, sociais, produtivos, estrutura das empresas, e assim por diante. Para o caso de indústrias criativas, como é o caso da indústria fonográfica, estes fatores possuem características que já foram estudadas especificamente de forma aplicada.

Richard Peterson, depois de estudos com análises em diversos setores criativos, chegou ao modelo dos seis fatores que foi aplicado para estudar o surgimento e impacto do rock na indústria sob a perspectiva produtiva entre 1954 e 1956 (PETERSON, 1990). O modelo consiste na análise do comportamento de seis fatores: leis, tecnologia, estrutura do setor, estrutura organizacional e estrutura de carreiras profissionais, e mercado. Mais tarde, em seu estudo que analisa a perspectiva produtiva nos diversos campos da cultura e como o tema vem sendo abordado academicamente, o modelo foi renomeado de “seis facetas” (PETERSON E ANAND, 2004).

No presente estudo, será utilizada a nomenclatura de seis facetas. Mais do que obstáculos, estes fatores são capazes de introduzir mudanças no setor fonográfico. Como consequência, são também potenciais focos de incerteza e, portanto, colaboram com etapa de identificação de tendências e incertezas da análise de cenários.

2.3.1 Leis e regulação

As leis e regulação definem as regras básicas que moldam a forma como a criatividade se desenvolve no setor em questão e restringem ou incentivam possíveis atuações. Peterson (1990; 2004) demonstra através da análise de estudos empíricos de outros autores, como restrições de propriedade intelectual tiveram impacto na literatura, no rádio, e em outros setores.

Em sua análise do setor em 1950, Peterson e Anand (1990) narra o impacto da criação de lei de *Copyright* na atividade de editoras de partituras, que passaram a investir mais em novas músicas para diferenciarem. Narra também como a criação da ASCAP, agência privada coletora de royalties, criou maior efetividade da lei, o que levou a maior coordenação do setor com a Broadway, rádio e filmes. Por outro lado, depois de longas disputas por domínio de rotação de disco, as leis de patentes possibilitaram a convergência para dois padrões de

formatos físicos, o que causou uma diferenciação no mercado: LP voltado para música clássica, e o 45 rpm disseminando a música popular.

Por esta narração, podemos identificar esta faceta constituída de fatores como mudanças quanto a leis de direitos autorais, leis de patente de formatos de mídias, regulação de sistemas de transmissão, e órgãos coletores de direitos autorais.

2.3.2 Tecnologias

A tecnologia provê as ferramentas pelas quais as pessoas aumentam suas habilidades de comunicação. Mudanças na tecnologia de comunicação desestabilizam profundamente e criam novas oportunidades na arte e na cultura

Existem exemplos deste impacto em diversos setores: o desenvolvimento do piano modificando a música erudita, e a invenção da imprensa escrita, colaborando com o nascimento da renascença (PETERSON E ANAND, 2004).

Na análise da indústria fonográfica nos anos 50, Peterson e Anand (1990) cita a introdução do vinil de 45 rpm, o advento da televisão, e desenvolvimento do receptor de rádio por transistor como fatores que colaboraram para mudanças produtivas no setor. Porém, mais recentemente nos anos 80, observa-se o avanço de tecnologias digitais que diminuíram drasticamente a necessidade de investimentos e os custos de investimento na produção de matrizes (NAKANO, 2010). Assim, os desenvolvimentos tecnológicos podem ter impacto na produção, formato físico, transmissão e compartilhamento do conteúdo musical, ou seja, ao longo de toda a cadeia produtiva da música.

2.3.3 Estrutura do setor

As indústrias criativas tendem a se estruturar de três formas: muitas empresas pequenas produzindo uma diversidade de produtos; um oligopólio no qual as empresas ofertam alguns produtos padronizados por meio de produção em massa; ou um oligopólio mais aberto composto de divisões que atingem nichos de mercado, somado a empresas que oferecem serviços mais especializados e desenvolvem o mercado, em que o oligopólio produz os produtos mais lucrativos e as empresas menores produzem os produtos mais inovadores. (PETERSON E ANAND, 2004)

(PETERSON, 1990) considera as indústrias de instrumentos como fora do propósito de sua análise. Performances ao vivo em bares, discotecas, casas de concertos e arena são

consideradas vitais, porém periféricas na análise. Assim, seu escopo se torna a transmissão da música via mídia eletrônica e via gravações fonográficas.

Neste nível de análise das indústrias periféricas e da indústria fonográfica, o autor identifica os principais players nos dois grupos: os grupos de comunicação dos meios de transmissão, ou seja, rádio e TV, e as principais produtoras e gravadoras responsáveis pela produção musical. Tal estrutura é definida segundo os seguintes aspectos:

- Grau de concentração: tradicionalmente o setor fonográfico funciona sobre uma estrutura de oligopólio, porém com diversas empresas menores que atendem nichos de mercado.
- Integração vertical: grau com que as empresas dominam os diversos elos da cadeia produtiva, desde a criação até a distribuição.
- Integração horizontal: grau com que as empresas produzem bens para um só setor, ou que se envolvem na produção de bens para outros setores. Na indústria fonográfica se observa uma convergência com outras indústrias como TV, filmes, teatro e publicidade.

Também são caracterizados de forma geral os mecanismos que as empresas se utilizam para fazer negócios, para combater a concorrência, para atingir o mercado, e relacionamento com outros players da própria indústria ou de outra adjacente. Um fator que Peterson e Anand (2004) cita, e que é importante destacar também no presente estudo é que existe grande tendência de setores se aglutinarem em torno de novas tecnologias, levando a evolução de arranjos legais e de conceituação de mercados. Assim, o fator estrutura do setor é influenciado pelo fator tecnológico, e tem impacto sobre o fator leis, e sobre o fator mercado.

2.3.4 Estrutura Organizacional

Assim como em todos os setores, existem três fatores que caracterizam a estrutura das empresas no setor fonográfico (PETERSON, 1990): o número de níveis de tomada de decisão, a diferenciação funcional e o grau de terceirização.

O número de níveis de tomada de decisão determina o nível de burocratização das empresas. Em geral, quanto maior a empresa, mais níveis de tomada de decisão ela tende a ter. Peterson (1990) diz, porém, que nem sempre isso é uma verdade. A diferenciação funcional diz respeito a como são divididos os grupos de trabalho – de forma mais funcional entre as diferentes atividades, ou em termos de projeto com equipes multifuncionais. Finalmente, o

grau de terceirização é o grau com que as atividades são realizadas internamente pela empresa. Peterson e Anand (2004) citam um quarto fator que caracteriza a estrutura das empresas em indústrias culturais: o grau com que a empresa lida com diversidade e escala de produtos.

Peterson e Anand (2004) destacam ainda três tipos de organizações características na indústria cultural: a forma burocrática com uma divisão do trabalho clara e um sistemas de fluxo de decisão voltado para a continuidade organizacional; a forma empreendedora, que não tem divisão do trabalho bem definida e nem uma hierarquia de diversos níveis. Esta forma é voltada para o sucesso a curto prazo; e a forma de empresa grande mais fluida, que tenta tirar vantagem de um potencial de flexibilidade da forma burocrática, sem abrir mão do controle cultural, adquirindo serviços criativos com contratos curtos.

A lógica de sinergia e estratégias de marca resultantes da criação de produtos inter-relacionados em campos culturais distintos (filmes, livros, vídeos, brinquedos) tem levado ao nascimento e dominação de alguns grandes conglomerados, que tem buscado a diversidade através de integração vertical e consolidação de acesso ao mercado (PETERSON E ANAND, 2004).

No Brasil, isso se vê muito presente através, por exemplo, das Organizações Globo, considerado o maior conglomerado de mídia do Brasil. Dentre as empresas do grupo estão uma redes de televisão, abertas e na TV a cabo, rádios, jornais, revistas, portais de internet, além da Som Livre, gravadora fonográfica.

Porém, para se beneficiarem de estruturas simples, estes conglomerados tendem a se reorganizar em unidades pequenas distintas e múltiplas, ou simplificar o controle por meio de uma liderança empreendedora.

2.3.5 Carreiras

Como Peterson (1990) descreve, são identificados quatro padrões de perfil de profissionais neste setor:

- Artesão: é o profissional que valoriza mais o reconhecimento interno de seus semelhantes do que o resultado financeiro do produto final.
- *Showman*: define o perfil comercial. Seu foco é voltado para a audiência, orientado para o impacto no público final.
- Empreendedor: detectam demandas não atendidas, e organizam fatores de produção de forma única. Em geral, são a fonte da inovação nos setores em que atuam.
- Funcionário burocrático: perfil que permite a continuidade dos padrões e evitam o risco.

Além disso, neste fator são identificadas as atividades individuais críticas no processo produtivo, os principais cargos na tomada de decisão e que aspectos são levados em conta neste processo, e os fatores que levam um indivíduo ao sucesso no meio em que atua.

Com base na análise de estudos empíricos sobre literatura, fotografia, entre outros setores culturais, Peterson e Anand (2004) observa que cada indústria tem seu sistema de carreiras com características próprias, onde acontece a distribuição destes diversos estilos profissionais.

2.3.6 Mercado

Neste item é caracterizada a audiência do ponto de vista da indústria, ou seja, como as empresas atuantes segmentam e abordam o público com que trabalham. Assim, entram em questão os aspectos de *marketing*, como estratégia de segmentação e desenho dos canais de comunicação.

Peterson e Anand (2004) descreve que na indústria fonográfica, as listas semanais da Billboard são utilizadas para se detectar fluxos e decadências nos gostos dos consumidores.

Como demonstrado por Peterson (1990) ao analisar a estrutura do setor nas décadas de 40 e 50, o modelo das seis facetas, resumidos na figura 4, auxilia a analisar as características do setor fonográfico em determinado momento. Ao evidenciar como estes fatores contribuíram para a geração de inovações no mercado, como a geração do rock, Peterson (1990) demonstra como estes podem ser fatores de introdução de mudanças no mercado, constituindo, assim, potenciais focos de incerteza.



Figura 4 - As seis facetas na Indústria Fonográfica.
Fonte: Adaptado de Peterson, 1990.

Por isso, este é o modelo de análise utilizado para a identificação de tendências e incertezas que resultarão na construção dos cenários. Dentro de cada cenário, será identificado qual o papel da ABMI na geração de benefícios no setor, e quais as características em termos de associação empresarial que deve possuir.

3 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Neste item serão descritos dois objetos de pesquisa: a indústria fonográfica e a ABMI. A indústria fonográfica é objeto de pesquisa enquanto base para a construção dos cenários; a ABMI é o objeto de pesquisa quanto à análise de sua atuação e a proposição de melhoria de suas atividades.

3.1 A INDÚSTRIA FONOGRAFICA

Hoje a música é uma atividade que movimenta um setor econômico de grande complexidade e importância. A indústria fonográfica é considerada uma importante ramificação da indústria da criatividade (VOGEL, 2004).

A organização do setor fonográfico é relativamente recente. Até 1940, a receita provinha basicamente de apresentações ao vivo, quando passou a faturar mais com a venda de suportes físicos. A partir de 1960, o setor passou a se verticalizar fortemente (PETERSON E BERGER, 1975; LOPES, 1992), sendo até hoje dominado por quatro grandes empresas, as chamadas *majors*.

No Brasil, o setor movimenta a ordem de R\$ 373 milhões considerando apenas a venda de CDs, DVDs, arquivos digitais e de telefonia móvel dos membros da Associação Brasileira de Produtores de Discos (ABPD, 2011). O que se observa desde o ano de 2000 é uma grande queda de vendas. Em onze anos, o faturamento anual reduziu-se mais do que a metade, de 814 milhões para 373 milhões.

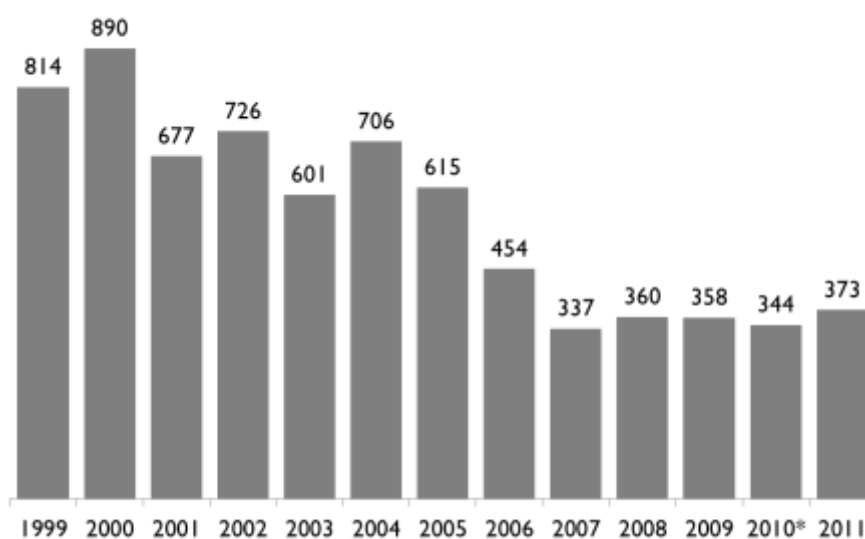


Gráfico 1 - Faturamento bruto (em milhões de reais) das associadas da ABPD.
Fonte: ABPD.

3.1.1 A Cadeia Produtiva

De forma geral, pode-se estudar a cadeia produtiva² da indústria fonográfica como constituída por quatro etapas principais: a criação, a produção, a distribuição e a comercialização (LEÃO E NAKANO, 2009).

Já Alkmim (2005) propõe um entendimento do setor, a partir da pré-produção, produção, distribuição e comercialização. Este entendimento contempla uma grande diversidade de agentes e descreve muito bem o papel dos principais agentes; porém, quanto à caracterização das etapas da cadeia, não fica claro qual o relacionamento e caracterização destas.

A etapa de **criação**, proposta por Leão e Nakano (2009) contempla pelas atividades de busca de novos artistas, que são os intérpretes e/ou compositores e a criação da música como obra-lítero musical, ou seja, constituída de uma letra e seu arranjo musical. É nesta etapa que ocorre também a criação de novos estilos musicais e se estabelece a relações de direitos autorais, onde entram em cena agentes empresariais como as editoras, que promovem a obra para ser gravada, publicada, e que controlam os pagamentos sobre os direitos autorais. Muitas editoras são compradas ou abertas pela própria gravadora, que tem interesses sobre a administração das obras (ALKMIM, 2005).

² A Cadeia Produtiva é o conjunto de processos consecutivos ligados à produção, distribuição e comercialização de um bem ou serviço.

A fase de pré-produção proposta por Alkmim (2005) consiste em um conjunto de fornecedores para a produção musical. É constituída pelo fornecimento de equipamentos e instrumentos, pela fabricação de suportes físicos como CDs e DVDs, e pelos sistemas de qualificação profissional, por meio de cursos e ensino artístico. Porém, esta etapa neste estudo é considerada como fora do contexto da indústria fonográfica, sendo uma etapa de fornecedores do setor.

A fase de **produção** é constituída como o registro da música em algum suporte físico ou formato digital, além de atividades como mixagem e masterização (LEÃO E NAKANO, 2009). A partir da obra, inicia-se o processo de gravação. Este necessita de intérpretes e músicos responsáveis pela execução do fonograma. Porém, um projeto musical constitui-se de um conjunto de fonogramas, que além de serem executados, necessitam ser adequadamente administrados em um portfólio, e depois masterizados. Este normalmente é o papel do produtor, que controla as sessões de gravação, coordena os músicos e intérpretes e supervisiona a mixagem para chegar à gravação máster pronta para ser lançada (ALKMIM, 2005).

A fase de **distribuição** envolve os meios de levar a música produzida ao mercado consumidor, seja a distribuição física, por meio de cadeias de lojas e revendedores, seja pelos meios virtuais, pelos sites de venda, ou pelo compartilhamento *online* (LEÃO E NAKANO, 2009).

Alkmim (2005) destacava que a etapa de distribuição era muito deficiente no Brasil, , segundo o IBGE, apenas 34% das cidades brasileiras possuíam lojas de venda de discos. O que se observa hoje é que esta etapa é uma das que sofre maior impacto da internet. Observa-se o fechamento de diversos varejistas físicos e a entrada de uma diversidade de players na internet. Entram aí importantes empresas que atuam no setor hoje como a Apple através do iTunes. Tais empresas serão descritas no contexto atual posteriormente no trabalho.

Finalmente, a fase de **divulgação**, como descreve Leão e Nakano (2009), abrange o incentivo à venda da obra desenvolvida anteriormente:

A divulgação envolve os processos que visam a venda da música produzida, seja veiculando a música por meio de rádio, televisão e cinema, como também pelo desenvolvimento e exposição dos artistas e músicos na mídia ou pela realização de turnês e apresentações ao vivo (Leão e Nakano, 2009, p.13).

A figura 5 sintetiza as principais etapas do processo produtivo da indústria fonográfica.

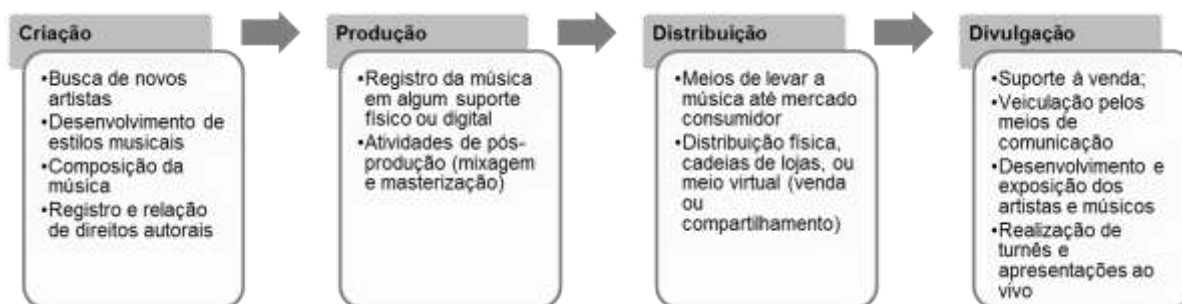


Figura 5 - A cadeia produtiva da música.
Fonte: Adaptado de Leão e Nakano, 2009.

Ao longo de toda a cadeia, um importante agente do processo produtivo é a produtora fonográfica, também chamada gravadora. Como descreve Alkmim (2005), a gravadora viabiliza o financiamento dos projetos, pode disponibilizar recursos físicos e humanos, como estúdio e equipe técnica, cuida também do *marketing* e divulgação do projeto e dos artistas para que o lançamento tenha resultados no mercado, e cuida também da distribuição, para garantir que o álbum esteja nos pontos de vendas adequados. Ela pode estar presente controlando e supervisionando todas as etapas do processo, ou pode atuar mais pontualmente em algumas fases. Hoje, muitas trabalham com selos subsidiados, onde os selos administram artistas e álbuns de diversos estilos diferentes, e a gravadora administra financeiramente estes selos.

A partir dos produtos finais gerados no processo, que são as obras lítero-musicais, os fonogramas, e os álbuns, os agentes obtêm receita a partir da comercialização destes itens, que pode vir por meio da venda dos álbuns ou faixas para o consumidor final, ou da sincronização com comerciais, filmes, novelas, *videogames*, etc., da execução pública em rádios e estabelecimentos abertos ao público, ou de outros meios, como shows, participação em eventos, *merchandising* dos artistas, além de outras formas de negócio que surgem no setor, como por exemplo, parceria com empresas de telefonia para a disponibilização do conteúdo em aparelhos celulares (GPOPAL, 2010).



Figura 6 - Fontes de receita da indústria produtora de música.
Fonte: GPOPAL, 2010.

Assim, o setor fonográfico possui diversas atividades, que podem ser realizadas por empresas que integram diversas etapas, como as grandes gravadoras, ou empresas que executam atividades mais pontualmente, como os selos e editoras independentes. Por isso, é um setor caracterizado como muito heterogêneo e fluido, contendo diversos agentes que podem atuar de diversas formas.

3.1.2 Concorrência

Mundialmente o setor é fortemente dominado por quatro grandes gravadoras multinacionais: EMI Music (EMI), Warner Music Group (WMG), Sony Music Entertainment (SME) e Universal Music Group (UMG). Atualmente, estas empresas correspondem a 88% do market share nos EUA, um dos maiores mercados do mundo e sede de algumas destas empresas.

Independentes	15,4%	13,5%	12,8%	11,5%	11,0%	12,1%
EMI	10,0%	9,4%	9,0%	9,2%	10,2%	9,6%
WMG	23,3%	20,3%	21,4%	20,6%	20,0%	19,1%
SME	24,0%	25,0%	25,3%	28,6%	28,0%	29,3%
UMG	27,4%	31,9%	31,5%	30,2%	30,8%	29,9%
	2006	2007	2008	2009	2010	2011

Gráfico 2 - Market Share por gravadora.
Fonte: adaptado de Nielsen Soundscan, 2006 a 2011.

No Brasil, além destas quatro multinacionais, existe também a presença da Som Livre, empresa que faz parte das Organizações Globo, importante conglomerado de empresas do setor de mídia no Brasil. Estima-se que a receita apenas da Rede Globo tenha sido de R\$ 11 bilhões em 2011³.

3.1.3 Formatos de áudio comercializados

Atualmente, além dos formatos físicos, que são o vinil, o CD e o DVD, também são comercializados o formato digital, por meio do MP3. Este último é comercializado via sites que disponibilizam a música por *streaming*, ou por meio de *download* de faixas ou álbuns.

3.2 A ABMI

A ABMI é uma associação de empresas produtoras de música no Brasil. Seu objetivo é representar as chamadas gravadoras independentes. Segundo a ABMI, os Independentes são “empresas brasileiras, dirigidas por brasileiros ou estrangeiros residentes no Brasil”. Na prática, esta definição exclui as grandes gravadoras multinacionais presentes no país, as chamadas quatro *majors*: Universal Music Group (UMG), Sony Music Entertainment (SME), Warner Music Group (WMG) e EMI Music (EMI).

³ Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/1028388-globo-fecha-ano-com-faturamento-em-alta-e-ibope-em-queda.shtml>>. Acessado em: 04/02/2012.

3.2.1 Contexto de fundação

Pena Schmidt, um dos fundadores da associação, descreve que a ABMI nasceu a partir de três fatores relevantes: mudanças no setor fonográfico desde o meio dos anos 80, a mobilização gradual do setor independente, e finalmente a necessidade dos independentes de reagir por atuação representativa.

Entre 1985 e 1995, o setor fonográfico passou por uma nova consolidação por parte das grandes gravadoras multinacionais. Isso impactou fortemente toda a cadeia de produção, como descreve Pena Schmidt:

Se antes haviam milhares de artistas contratados e em produção restaram uma centena de artistas vendedores com contrato e carreira mantida. A desorganização do setor foi avassaladora. Desapareceu uma cadeia produtiva que gerava artistas, discos, infraestrutura de distribuição e divulgação, renovação e invenção permanente e diversificada, com mercados regionais fortes e com vida própria.⁴

Assim, não só no Brasil, mas em todo o mundo, este contexto leva a uma mobilização do setor independente. Observa-se o nascimento de diversas associações representantes de pequenas e médias empresas que atuam na música.

Ficaram de fora do processo artistas, produtores, estúdios, pequenas lojas especializadas, uma cadeia produtiva alternativa, formada por pequenas ilhas sobreviventes que por este motivo descobriram uma identidade comum e adotaram a associação como forma de organização. Em vários encontros internacionais ficou patente esta relação de causa e efeito, de onde nasceram associações de produtores de discos independentes na mesma época, pelo mundo afora.⁵

De fato, observa-se neste período o nascimento de algumas das mais importantes associações de produtores independentes ao redor do mundo, com o objetivo de defender os interesses de pequenos players. Fora a associação americana, que passou por uma série de transformações até chegar à atual A2IM, e a canadense CIRPA (ex-CIMA), que relata atuações e encontros desde 1971, as associações da música independente são muito atuais, sendo sua maioria constituída entre 1996 e 2003.

Após a onda de associações nacionais, observa-se o nascimento de meta-associações, ou federações, que representam independentes de regiões, ou mesmo do globo. Entre estas, a uma das mais antigas é a associação europeia, IMPALA. Nascida em 2000, foi fundada antes

⁴ Entrevista com Pena Schmidt

⁵ Ibidem

mesmo de associações nacionais, como a belga BIMA, de 2007, que faz parte da meta organização que representa o continente.

Ano	Associação Fundada	Tipo
1971	CIRPA (Canadá)	Nacional
1996	AIR (Austrália)	Nacional
1997	A2IM (EUA)	Nacional
1999	AIM (Inglaterra)	Nacional
2000	IMPALA (Europa)	Regional
2001	ABMI (Brasil)	Nacional
2003	UFI (Espanha)	Nacional
2006	WIN (Mundo)	Mundial
2007	ADIMI(Ibero-americana)	Regional

Tabela 2 - Ano de fundação de algumas associações independentes no mundo.
Fonte: Sites das associações.

Pena Schimdt destaca que diversas discussões sobre o tema ocorreram desde 1995, em eventos organizados por Benjamim Taubkin, e por meio de conversas por e-mail, em que diversos produtores discutiam a identidade dos independentes, e suas necessidades, e assim as expectativas de esforços coletivos necessários. Pena relata também a falta de conhecimento em ação coletiva inicialmente, e como eles foram aprendendo isso ao longo das discussões. “Tudo isso era novo, desconhecido, e não tínhamos referências próximas de associativismo, representatividade, atuação política, relações com órgãos públicos e governo, etc. Foi um processo longo e precisou de muita conversa.”

Ao falar sobre as motivações que levaram à criação da ABMI, Benjamim Taubkin, outro fundador da associação, faz analogia aos produtores orgânicos, no sentido de estes se associarem com objetivos como a criação de iniciativas conjuntas, o trabalho coletivo, estabelecimento de acordos coletivos, além de fortalecimento de relação com o varejo, sem perder o valor de ser orgânico, um produto diferenciado no mercado, assim como a música independente.

Ao final das discussões, os objetivos da associação eram bem claros no sentido de ter uma atuação política, e no sentido de defender os selos independentes frente a uma indústria consolidada.

Depois de tantas conversas e depois de tantas circunstâncias destrutivas e provocativas, o coletivo dos selos independentes percebeu que o diagnóstico de falência de um modelo de organização do setor pedia um outro modelo que conseguisse encaminhar soluções estruturais, ou seja, conversar com o governo,

participar da Câmara Setorial, buscar recursos via incentivos fiscais, como equiparação do disco ao livro, que é isento de impostos ou ainda em negociações setoriais, como foi feito com os editores de música buscando condições melhores de pagamento de direitos autorais para sócios da ABMI.⁶

Assim, Benjamim Taubkin, Pena Schmidt e outros produtores, a partir de encontros originados no Itaú Cultural, fundaram a Associação Brasileira da Música Independente no ano de 2001, em que os ideais de atuação política, coordenação para contratos coletivos, luta por incentivos fiscais, são vistos até hoje na associação.

3.2.2 Composição da ABMI

Hoje a associação conta com 112 associados, divididos em três tipos:

- Afiliados-Fábrica: Pagam mensalidade de R\$ 700,00 e não têm direito a voto e ao convênio entre a ABMI e as associações de editoras. Enquadram-se nessa categoria somente as fábricas.
- Afiliados: Pagam mensalidade de R\$ 110,00 e não têm direito a voto e ao convênio entre a ABMI e as associações de editoras. Normalmente, se enquadram na categoria Afiliados empresas ligadas ao mercado fonográfico, mas que não são produtores fonográficos.
- Associados: Pagam mensalidade de R\$ 220,00 e têm direito a todos benefícios que a ABMI oferece, inclusive ao convênio entre a ABMI e as associações de editoras. Normalmente, se enquadram na categoria Associados os produtores fonográficos, que necessitam regularmente pedir autorizações com editores para liberação de obras autorais.

⁶ Ibidem

3.2.3 Conselho Diretivo

Seu conselho diretivo é composto de 10 integrantes. A gestão de 2012 a 2014 é composta por:

Nome	Cargo	Gravadora
Thomas Roth	Presidente	Lua Music
Wilson Souto Jr.	Vice-Presidente	Atração Fonográfica
Fernando Grecco	Conselho Fiscal Efetivo	Borandá
Marcelo Pera	Conselho Diretor	Delira Música
Claudio Silberberg	Conselho Diretor	ST2 Records
Marco Mazzola	Conselho Diretor/Conselho Fiscal Suplente	MZA Music
André Agra	Conselho Diretor /Conselho Fiscal Efetivo	Sala de Som
Roberto Menescal	Conselho Diretor/Conselho Fiscal Suplente	Bossa 58
Von Kilzer	Conselho Fiscal Efetivo	Coqueiro Verde Records
Olivia Hime	Conselho Diretor/Conselho Fiscal Suplente	Biscoito Fino

Tabela 3 - Composição do Conselho Diretivo.
Fonte: ABMI.

Este conselho é eleito bianualmente segundo regras explicitadas no estatuto da associação.

3.2.4 Atividades

Dentre as principais atividades descritas pela associação como sendo seu foco de atuação estão:

- Convênios⁷ com editoras para liberação de direitos autorais;
- Disponibilização de um software para administração de royalties;
- Orientação e negociação de acordos e contratos coletivos;
- Diálogos com o governo;
- Ações de fomento como encontros, palestras e feiras;
- Circulação de propostas de divulgação, ofertas comerciais, modelos de novos negócios;
- Desbravamento de caminhos como a distribuição digital ou a exportação da música brasileira.

⁷ O convênio é um contrato coletivo que regula as autorizações das Editoras para utilização das obras (composições) de seus catálogos pelos selos e as formas dos respectivos pagamentos.

Outra atividade exercida é a emissão de certificados de volume de vendas de CDs e DVDs (Discos de Platina, de Ouro, e de Prata). Porém, atualmente esta atividade tem pouca importância para a associação, visto que raramente um associado requisita este serviço.

Dentre estas atividades, as que a diretoria acredita serem as mais importantes são: a atuação política, para defender as causas do setor; as ações de comunicação entre membros, como palestras, seminários, e encontros, o que fortalece o networking gerado entre membros; e finalmente os convênios com editoras, pois é o motivo que atrai muitos associados para a ABMI.

4 COLETA DE DADOS

4.1 ENTREVISTAS

Foi entrevistado um total de oito pessoas, representando oito empresas distintas: quatro associados, entre eles a ex-presidente, e quatro não associados, sendo que três são ex-associados.

Situação em relação à ABMI	Ainda atua no setor	Atividades
Ex-Presidente	Sim	Produção e gravação
Associado	Sim	Composição, execução, gravação e produção
Associado	Sim	Produção e gravação
Associado	Sim	Composição, execução, produção, gravação e consultoria
Ex-associado	Sim	Produção e gravação
Ex-associado	Não	-
Ex-associado	Sim	Distribuição
Não associado	Sim	Execução e produção

Tabela 4 - Relação de entrevistados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Devido à diversidade de atividades realizadas por estes atores hoje, às diferentes perspectivas de cada um, e devido também à localização geográfica de alguns, foi utilizado tanto o método da entrevista semi-estruturada quanto um questionário enviado por email.

4.2 BENCHMARK DE OUTRAS ASSOCIAÇÕES

O Benchmark tem como objetivos a identificação de tendências e incertezas de outras associações e a identificação de ação institucional que pode servir de exemplo para a ABMI.

Esta coleta foi realizada por meio de relatórios e depoimentos das associações disponíveis no próprio site das empresas, e em release de notícias que contenham depoimentos de membros do conselho diretivo.

Foram selecionadas quatro associações de grande importância na região em que atuam. Todas representam empresas da música independente: a Independent Music Companies Association (IMPALA), que atua na Europa e tem como principais membros as associações locais dos países da região; a American Association of Independent Music (A2IM), que representa a

indústria fonográfica independente dos EUA; a Association of Independent Music (AIM), que atua no Reino Unido; e o Cluster de Musica de Uruguay, associação que estabelece uma parceria público-privada, e é composta de diversas associações da música no Uruguai.

A escolha foi feita com base na densidade de membros apresentada por estas associações, e também com base na indicação de associados e ex-associados da ABMI. Compreender o ponto de vista destas significa basicamente compreender a visão do conjunto de empresas do setor nos principais mercados que influenciam o mundo todo, inclusive o Brasil. A Figura 5 apresenta um resumo do perfil destas associações.

<i>Associação</i>	<i>Tipo</i>	<i>Região/País de Atuação</i>	<i>Ano de Fundação</i>	<i>Nº de associados</i>
IMPALA	Associação das associações de música independente	Europa	2000	4000, constituído de gravadoras e associações nacionais
A2IM	Associação de gravadoras independentes	EUA	2005	194 selos e 160 associadas ⁸
AIM	Associação de gravadoras independentes	Reino Unido	1999	Mais de 850 membros
Cluster de Musica de Uruguay	Parceria público-privada	Uruguai	2009	6 entidades privadas da música uruguaia e 1 pública, com o apoio de outras 2 entidades públicas

Tabela 5 - Relação de associações para *benchmarking*.

Fonte: Sites das associações.

Verifica-se grande diversidade de atuação das associações. A IMPALA, que atua representando os independentes na Europa, tem um grande cunho político: defende melhorias comerciais e legislativas para o setor, e a definição de padrões e acordos coletivos de interesse das pequenas empresas.

A A2IM promove um papel de importante intermediação entre seus membros. Há a criação de extensos fóruns, encontros, planejamentos estratégicos, diretrizes para membros, recomendação de fornecedores de serviços, ou seja, ações para facilitar o trabalho das pequenas e médias empresas do setor.

A AIM é uma das afiliadas da IMPALA mais representativas. Representando os independentes no Reino Unido, representa mais de 800 empresas, desde empresas pequenas de apenas um artista até gravadoras maiores, como o Beggars Group, distribuidor do selo XL Records, responsável pelo lançamento de álbuns de artistas como Adele, Radiohead e The White Stripes.

⁸ Empresas que atuam no setor, porém não são selos ou gravadoras

O Cluster de Musica de Uruguay se constitui como uma iniciativa diferente das anteriores. Caracteriza-se por ser uma parceria público-privada, sendo constituída da associação de músicos, associação de produtores artísticos e empresários, associação dos autores, associação de engenheiros de som, e da associação dos produtores fonográficos. Além disso, da parte governamental, participa o departamento de indústrias criativas, que é parte do ministério da educação e cultura do país. Tem apoio também do programa de conglomerados e cadeias produtivas, e do ministério da indústria, energia e mineração. Assim, tem grande representatividade no setor, abrangendo o conjunto de principais agentes da música, e contando com apoio governamental.

Ao longo da análise dos dados, as ações destas associações, assim como seus pontos de vista, serão apresentados para analisar tendências, incertezas, e proposições de solução.

4.3 OUTROS ESTUDOS

Existem importantes estudos que foram realizados no âmbito da indústria fonográfica e da música independente, alguns no escopo internacional e outros no escopo brasileiro. Por isso, como forma de compreender o histórico dos acontecimentos no setor, foram selecionados alguns estudos. Peterson (1990), complementado com Lopes (1992) dão perspectivas da indústria da música, de sua estrutura geral, com bastante foco no mercado americano, que em muitos aspectos reflete características que também são percebidas no mercado nacional.

Para maior entendimento dos acontecimentos na indústria brasileira, Dias (2008) ilustra os principais acontecimentos, dando bastante destaque para a caracterização do mercado independente; Nakano (2010) associa os impactos tecnológicos à desverticalização ao longo da cadeia, e assim, possibilita uma análise tanto da evolução da faceta tecnológica, quanto de estrutura do setor; além disso, os exemplos de empresas nacionais fruto desta dinâmica podem corroborar tendências percebidas.

Bibliografia	Tema
PETERSON, 1990	Indústria fonográfica americana entre 1940 e 1950
LOPES, 1992	Indústria da música popular americana entre 1960 e 1990
DIAS, 2008	Indústria Fonográfica Brasileira de 1970 a 2000
NAKANO, 2010	Evolução tecnológica no setor e impacto nos independentes
PARANAGUÁ E BRANCO, 2009	Direitos Autorais
GPOPAI, 2010	Indústria Fonográfica e o papel dos Direitos Autorais

**Tabela 6 - Relação de estudos utilizados como base.
Fonte: Elaborado pela autora.**

5 PROPOSIÇÃO DE CENÁRIOS

Para propor os cenários, será feita uma análise dos fatores na indústria da música propostos por Peterson (1990). Para o caso da ABMI, a questão da estrutura organizacional, no que diz respeito às características internas predominantes nas empresas do setor, não influencia o direcionamento de suas ações. Por isso, tal item não será analisado.

Como proposto por Schoemaker (1995), para definição do escopo de análise do cenário foi feito um timeline dos principais acontecimentos no setor. Para estabelecimento desta análise, foi utilizada a análise das seis facetas de Peterson (1990), e diversos estudos no setor. Após isso, foi possível determinar o escopo de cada faceta, e também qual o período adequado para construção dos cenários.

5.1 MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS

5.1.1 Tecnologia

Até os anos 50, diversos fatores contribuíram para que a indústria fonográfica se consolidasse no formato em que vemos até hoje. Em termos tecnológicos, depois de diversos tipos de mídia no mercado, estabeleceu-se o modelo de 33 rpm como o padrão do setor. Isso possibilitou a disseminação de reprodutores, e assim, de consumo de fonogramas (PETERSON, 1990; DIAS, 2008).

Durante a década de 50, a disseminação de um novo formato de mídia facilitou o processo de distribuição. O padrão 45rpm, mais fácil de ser manuseado e enviado por correio facilitou a entrada de pequenos selos na cadeia da música americana (PETERSON, 1990). Outros marcos tecnológicos impactaram a etapa de divulgação. A invenção da TV levou a uma diminuição na disputa por espaço nas rádios, e a popularização dos aparelhos de rádio possibilitou a diversificação do consumo de música.

Na década de 70, as fitas magnéticas surgiram como alternativa ao vinil como suporte físico para a música, e reduziram drasticamente os custos de produção (NAKANO, 2010). Em meados da década de 80, com a tecnologia digital e a mídia de policarbonato, popularizou-se o CD. Além da disseminação do CD como formato físico, a tecnologia digital derrubou custos de produção. “A tecnologia digital não modificou somente o suporte físico e os reprodutores de música. Ela derrubou investimentos e os custos de gravação de matrizes, ao possibilitar o

uso de computadores pessoais para estas tarefas.” (NAKANO, 2010, p.7) A consequência desta redução foi uma nova onda de estúdios e gravadoras independentes.

Apesar de ter sido desenvolvida na década de 90, a internet só veio a ter grande impacto na cadeia da música, mais especificamente na etapa de distribuição, durante os anos 2000. Isso porque antes existiam barreiras como o tamanho dos arquivos e as velocidades de transmissão possíveis. Três fatores tecnológicos contribuíram para a disseminação da música na internet: o desenvolvimento de padrões de compactação (MP3, WMA, etc.), a popularização da banda larga, e as redes *peer-to-peer* (P2P), que possibilitam o compartilhamento de arquivos entre usuários. “O que era antes dependente de canais de distribuição físicos e atividades logísticas ganhou uma alternativa virtual de baixo custo, pela troca de arquivos digitais pela internet.” (NAKANO, 2010, p.8).

Apesar das tentativas de se bloquear judicialmente o uso de tais tecnologias para o compartilhamento sem pagamento, com punição legal a empresas e a usuários, o que se observa é que em termos tecnológicos não foram criados meios eficazes de se garantir o pagamento por utilização do fonograma, ou bloqueio pelo uso não autorizado. Houve a tentativa de bloqueio dos conteúdos digitais por meio de *softwares* de *Digital Rights Management* (DRM), porém caíram em desuso.

Assim, observa-se que a tecnologia, gradualmente teve grande impacto na diminuição das barreiras de entrada quanto às etapas de produção e distribuição. Os avanços tecnológicos, desde a década de 50, ao diminuir estas barreiras, vem colaborando com a entrada dos independentes no setor, sendo assim uma faceta de alto impacto sobre estes, e por consequência, sobre o contexto da ABMI.

5.1.2 Legislação e Regulação

Em termos de leis sobre direitos autorais, a Convenção de Berna, celebrada em 1886, foi o marco para as primeiras diretrizes para a regulação dos direitos autorais. Apesar das modificações ao longo dos anos, estas diretrizes ainda são a base para a maioria das leis sobre direitos autorais atualmente vigentes, inclusive as brasileiras, e as que dizem respeito à internet. É importante se destacar a diferença entre os dois sistemas mais importantes quanto à estrutura dos direitos autorais. O sistema americano, o *Copyright*, foi construído a partir da possibilidade de reprodução de cópias. Já o sistema francês, ou continental, o *droit d'auteur*, que é o sistema adotado no Brasil, se preocupa com a criatividade da obra e com a proteção dos direitos morais do autor da obra (PARANAGUÁ E BRANCO, 2009).

Nos EUA, as leis de *Copyright* foram escritas em 1909, e a partir de 1914 passaram a ser aplicada com maior efetividade, quando foi criada uma entidade para coleta dos direitos, a American Society of Composers, Authors and Publishers (ASCAP). Tal proteção incentivou que as editoras investissem na criação de novas composições como forma de diferenciação no mercado, já que tais obras não poderiam ser copiadas sem autorização (PETERSON, 1990).

Peterson (1990) também cita as atividades de entidades responsáveis pela regulação dos meios de comunicação, em especial das rádios, como um aspecto de destaque na indústria fonográfica. A Comissão Federal de Comunicação (FCC) desempenhou um papel vital quando diminuiu sua restrição para a entrada de novas estações de rádio entre as décadas de 30 e 40, e assim, diminuiu as barreiras de entrada à etapa de divulgação.

No Brasil, somente em 1973 foi publicado um estatuto único e abrangente sobre o tema (PARANAGUÁ E BRANCO, 2009). Tal lei, a chamada Lei dos Direitos Autorais, (LDA), passou por uma revisão em 1998 e é vigente até hoje.

Assim, a LDA é o conjunto de normas que dão proteção aos autores de conteúdos intelectuais. Segundo o Ministério da Cultura:

Os Direitos Autorais somente protegem as obras literárias, artísticas e científicas, é regulado pela Lei nº 9.610/98 e tem sua política a cargo da Diretoria de Direitos Intelectuais, estrutura da Secretaria de Políticas Culturais do Ministério da Cultura (MinC). O registro da obra depende da natureza dela e não é obrigatório, uma vez que a obra está protegida desde a sua criação. Entre os beneficiados pelos direitos autorais, estão os compositores, músicos, escritores, tradutores, cineastas, arquitetos, escultores, pintores etc. (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2009)

É importante destacar que a LDA define o autor como a pessoa física que cria a obra. Porém, outra questão é a titularidade. O autor pode transferir a titularidade de sua obra a terceiros, pessoa física ou jurídica.

Um exemplo muito esclarecedor: o escritor Paulo Coelho pode transferir seus direitos econômicos sobre determinada obra que escreveu para a editora responsável por sua publicação. Nesse caso, Paulo Coelho será para sempre autor da obra, mas não exercerá pessoalmente o direito sobre ela, já que, com a transferência, a editora é que terá legitimidade para exercê-lo. (PARANAGUÁ E BRANCO, 2009, p.40)

Além da proteção aos autores do conteúdo, existe também a questão dos direitos dos intérpretes. Os direitos conexos, ou *droit voisins* – direitos vizinhos em francês – tratam-se do direito de difundir obra previamente criada (PARANAGUÁ E BRANCO, 2009). No Brasil, tal direito também é regulado pela LDA: “As normas relativas aos direitos de autor aplicam-se, no que couber, aos direitos dos artistas intérpretes ou executantes, dos produtores fonográficos e das empresas de radiodifusão.” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1998, Art.

89). No âmbito internacional, os direitos conexos são regulados pela Convenção de Roma, de 1961. No contexto dos direitos conexos, é importante destacar que a LDA prevê direitos referentes aos produtores fonográficos como detentores de direitos vizinhos. Assim, estes possuem o direito de autorizar, ou proibir a execução e a divulgação dos fonogramas por eles produzidos.

Especificamente para as obras musicais, a fim de gerenciar as questões quanto à arrecadação e distribuição, está previsto na LDA que: “as associações manterão um único escritório central para arrecadação e distribuição, em comum, dos direitos relativos à execução pública das obras musicais e lítero-musicais e de fonogramas, inclusive por radiodifusão e transmissão por qualquer modalidade” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1998, Art.99).

Neste contexto, o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD) é uma sociedade civil privada sem fins lucrativos, instituído pela Lei no 5.988/73 e mantido pela atual LDA (PARANAGUÁ E BRANCO, 2009). Caso um autor queira ter sua obra difundida pelo escritório, deve se associar a uma das associações que a compõem. Segundo o site do ECAD⁹, hoje são nove associações que o administram, por meio de “27 unidades arrecadoras, 840 funcionários, 52 escritórios de advocacia prestadores de serviços e 110 agências autônomas instaladas em todos os Estados da Federação”. Portanto, quando o músico se associa a uma das associações do ECAD, o escritório passa a intermediar a remuneração pela execução pública de seus trabalhos.

Com o advento da internet e o compartilhamento de arquivos, novos paradigmas surgem quanto ao respeito à propriedade intelectual. O que se observa é que desde o impacto da tecnologia digital não se atualizou a legislação para que ela adeque a nova realidade. Muitos autores e grupos de pesquisa entendem que a modernização é necessária, à medida que a lei foi prevista para um cenário em que o conteúdo intelectual estava preso a um suporte físico. “A cultura digital permite que diariamente sejam feitas cópias de músicas, filmes, fotos e livros mediante o *download* das obras da internet, contrariamente à literalidade da lei” (PARANAGUÁ E BRANCO, 2009). Neste contexto, desde 2010 está prevista revisão da LDA pelo Ministério da Cultura. Atualmente, o anteprojeto de lei que atualiza a LDA encontra-se na Casa Civil da Presidência da República¹⁰.

⁹ Disponível em: <<http://www.ecad.org.br>>. Acessado em: 30/04/2012.

¹⁰ Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2012/01/06/direito-autoral-28/>>. Acesso em: 30/04/2012>.

Apesar de ter sofrido poucas modificações quanto a suas diretrizes ao longo de sua existência, as leis quanto aos direitos autorais, são atualmente questionados quanto à sua abrangência e efetividade no mundo digital. Assim, observam-se ações e movimentos, nacionais e internacionais, para adaptar estas leis, que terão grande impacto sobre o futuro do setor.

5.1.3 Estrutura do setor

Em termos de estrutura do setor, até a década de 50 quatro grandes empresas mantinham o controle efetivo do mercado de música popular nos EUA (PETERSON, 1990; LOPES, 1992). Isto era conseguido através de contratos de longo prazo com artistas, monopólio dos canais de distribuição, e integração horizontal e vertical com rádios, com a Broadway e com o licenciamento para filmes.

Durante a década de 50, os diversos fatores quanto a tecnologia, e a regulação no setor observados anteriormente, diminuíram as barreiras quanto à distribuição e quanto à divulgação, e assim facilitaram a entrada de pequenos selos no contexto do setor fonográfico. O novo mercado, mais competitivo, minou o controle deste oligopólio anteriormente existente (LOPES, 1992). Peterson (1975), conclui, com base em estudos empíricos das listas de hits da Billboard entre 1949 e 1972, que inovação e diversidade depende fortemente do grau de concentração do mercado. Argumentam que maior concentração levam a homogeneização e padronização, e que concentração – isto é, aumento da competitividade – levam a inovação e diversidade.

É importante destacar que nos EUA, as listas da Billboard, revista especializada no setor musical, que divulga listas das músicas mais executadas, antes baseadas na execução de rádios e álbuns vendidos, e hoje com a inclusão do áudio *online* via *streaming*, venda de músicas e de álbuns digitais, constituem uma fonte de dados relevante. É uma fonte independente de dados que alimentam o mercado americano, e atuam como “barômetros” de sucesso e popularidade no imprevisível mercado da música (LOPES, 1992).

Porém, por meio de análises empíricas entre 1969 e 1990, Lopes (1992) argumenta que a inovação e a diversidade dependem também da forma como as organizações do mercado concentrado se estruturam, e surge então o conceito do “sistema aberto”, em que as *majors* incorporam a inovação e a diversidade como estratégia para manutenção do controle sobre o mercado.

Lopes (1992), por meio de análise dos hits da Billboard entre 1973 e 1988, verifica que houve uma tendência de “reoligopolização”. Do final da década de 70 ao início da década de 90, a concentração de mercado das quatro *majors* passou de 54,5% para 80,5% em termos de álbuns. Segundo Lopes, isso foi possível graças ao sucesso no recrutamento de músicos populares e ao contrato de novos artistas no final da década de 60 e durante a década de 70. Outra ação que motivou o sucesso foi a incorporação de selos independentes e de produtores competitivos. Lopes descreve também acordos de distribuição com selos independentes. Assim, as grandes gravadoras se movem no sentido de controle da distribuição.

No Brasil, Dias (2008) destaca que as décadas de 60 e 70 foram as décadas da consolidação das grandes gravadoras no país, incentivada pela disseminação de rádios, toca-discos, e pela criação de infra-estrutura de comunicação, o que popularizou a televisão. Com a popularização da televisão, o mercado na década de 70 também foi muito incentivado pelas trilhas sonoras para novelas, o que possibilitou o crescimento da Som Livre, do mesmo conglomerado da Rede Globo. A gravadora então tornou-se líder de mercado em 77, marcando o que Dias (2008) chama de parceria música-TV.

Durante a década de 70 destaca-se também a consolidação de artistas clássicos da MPB, como Chico Buarque, Caetano Veloso, Gilberto Gil, entre outros. O nascimento da jovem-guarda marca uma das primeiras manifestações nacionais do rock, o que consolida um segmento altamente lucrativo. Estas consolidações de segmentos de mercado levam as multinacionais a investirem em casts de artistas mais estáveis, investindo em determinados intérpretes de modo a transformá-los em artistas conhecidos (DIAS, 2008). Este fator de consolidação e formação da mentalidade empresarial colaborou para a expansão da indústria fonográfica no período.

Por outro lado, o advento de tecnologias digitais facilitou novamente a entrada de produtores independentes na década de 70 e 80. A década de 70 parece ter sido a década da disseminação dos independentes no Brasil. Dias (2008) cita diversas iniciativas, projetos, e aumento de pequenas e médias empresas do setor durante estes anos, em que já se percebia a terceirização de atividades de gravação, fabricação e serviços gráficos. Tais empresas e projetos, possibilitados pela maior facilidade de acesso aos meios de produção, nasciam por dois motivos: pela “atitude independente” de artistas que procuram uma proposta estética diferente da proporcionada pelas grandes empresas, e por artistas e empresários que buscam oportunidades em segmentos ainda não reconhecidos pelas *majors*. Tal tendência é verificada por meio de estudo empírico de Nakano (2010). Por meio do levantamento do ano de

nascimento dos selos independentes, verificou-se que 1977 marca o início da produção independente brasileira.

Internacionalmente durante os anos 80, observou-se a consolidação ainda maior do controle das grandes gravadoras sobre o mercado de música popular (LOPES, 1992). Manteve-se a estratégia de sistema aberto, com a incorporação de independentes, ligações com selos menores, e com produtores independentes. No cenário nacional, também observa-se uma concentração entre as *majors* na década de 80, que passou de 21 grandes empresas para 7 (Dias, 2008).

Também durante os anos 80, Lopes destaca a importância dos canais de rádio e TV como “porteiros”, facilitando ou dificultando a popularização de um novo artista. Neste contexto, Lopes (1992) relata como a MTV serviu de canal de entrada para novos artistas, e influenciou a popularização do *new wave* como um novo estilo musical.

Dias (2008) relata que as relações entre *majors* e *indies* no Brasil não foi tão bem estabelecida. Por meio de estudo de caso da parceria entre Tinitus, selo criado em 1992 pelo produtor Pena Schmidt, e Polygram, Dias evidencia o descompasso existente entre *indies* e *majors*. Muitos selos independentes são mais autônomos do que independentes, ou seja, trabalhando com o mesmo racional de uma grande gravadora, ao invés de propor novos estilos, e novas estéticas musicais.

Desde seu nascimento, observa-se que as empresas da indústria fonográfica, que nasceram a partir da produção de fonógrafos, e possuíam elencos de artistas, músicos, orquestras, estúdios e fábricas, foram se desverticalizando, processo no qual o desenvolvimento tecnológico é o fator de maior impacto (NAKANO, 2010). Neste contexto, Nakano (2010) identifica um dos papéis dos selos independentes como sendo o de coordenação de diversas atividades de produção, distribuição e divulgação, que em sua maioria são terceirizadas, mas que os artistas por si só não são capazes de coordenar, devido à falta de experiência comercial e falta de conhecimento da cadeia produtiva.

Durante as décadas de 90 e os anos 2000, o que se observa é que, apesar da desverticalização de atividades, as grandes gravadoras ainda concentram atividades-chave, como desenvolvimento de *marketing*, repertório e divulgação. Além disso, o desenvolvimento dos artistas ainda tinha uma alta necessidade de investimento de capital, e este financiamento ainda ficava a cargo das gravadoras.

O que se observa neste final de século é a definitiva fragmentação do processo produtivo na grande indústria fonográfica, no qual serão terceirizadas, principalmente, as etapas de gravação, fabricação, e distribuição física do produto, ficando nas mãos das transnacionais o trabalho com artistas e repertório, *marketing* e difusão. As grandes empresas transformam-se em escritórios de gerenciamento de produto e elaboração de estratégias de mercado. (DIAS, 2008, p.21)

Assim, observa-se, de fato, uma desverticalização das atividades da indústria fonográfica. O papel da grande gravadora tem sido o de financiar novos projetos, além de realizar a divulgação de novos artistas. Em contrapartida, quando se analisa os produtores independentes, existe uma grande diversidade de proposições de atuação: introdução de estilos e estéticas fora do padrão disseminado, introdução de segmentos que ainda não se consolidaram como mercado pelas grandes gravadoras, ou simplesmente a reprodução do racional de uma grande gravadora em menor escala. Apesar das diversidades existentes em termos de objetivos de existência e racional de atuação dos selos e gravadoras, o que se percebe é que com a desverticalização, tanto grandes gravadoras como pequenos selos exercem o papel de coordenadoras de uma série de atividades que se criaram.

5.1.4 Estrutura organizacional

Peterson (1990) descreve que as grandes empresas verticalizadas dos anos 40 eram muito burocráticas e possuíam diversos níveis de tomada de decisão. Já em 1958, com as mudanças do setor, observam-se pequenos selos trabalhando no esquema job-shop, ou seja, com grande diversidade e em pequena escala.

Porém, as grandes companhias que antes dominavam o setor não perdem totalmente seu espaço, e na década de 70 recuperam seu espaço, atuando como empresas de financiamento e distribuição para uma diversidade de divisões que eram autorizadas a trabalhar como independentes.

Como descrito na revisão bibliográfica, Peterson e Anand (2004) descrevem três modelos de estrutural organizacional, onde o primeiro é a forma burocrática, o segundo é a forma empreendedora, e o terceiro é a forma da empresa grande, porém mais fluida, que tenta tirar vantagem de um potencial de flexibilidade, sem abrir mão do controle cultural. No contexto descrito por Peterson (1990), percebe-se o nascimento da terceira configuração na década de 70 nos EUA. Esta configuração é compatível com a proposta por Lopes (1992), como sistema aberto, onde as grandes gravadoras incorporam gravadoras independentes como divisões, ou se associam a elas, e também a produtores independentes, como forma de diversificar seu portfólio, e ter certo grau de inovação. Este processo levaria à volta de concentração de

mercado, desde o final da década de 60 até os anos 90. Segundo Lopes, a estratégia de uma grande gravadora se baseava no controle exclusivo sobre a produção em larga escala, distribuição, e acesso aos principais meios de exposição.

Se internacionalmente na década de 70 já se observava o início da estrutura de sistema aberto, ou seja, de parceria entre grandes gravadoras e selos independentes, no Brasil, ainda observava-se a estrutura burocrática. Dias (2008) descreve a produção de discos na década de 70 como “organizada em uma linha de montagem”:

Essa linha de produção continha as seguintes etapas: concepção e planejamento do produto; preparação do artista, do repertório e da gravação; gravação em estúdio; mixagem, preparação da fita master; confecção da matriz, prensagem/fabricação; controle de qualidade; capa/embalagem; distribuição; *marketing*/divulgação e difusão. (DIAS, 2008, p.71)

É um contexto de processo coletivo de trabalho, com partes interdependentes, sem muita autonomia. Dias (2008) destaca que nesta estrutura, o artista não tem espaço próprio, colocando sua contribuição ao longo do processo, mas sem poder de decisão. As empresas tinham internamente infra-estrutura para conduzir o processo inteiro.

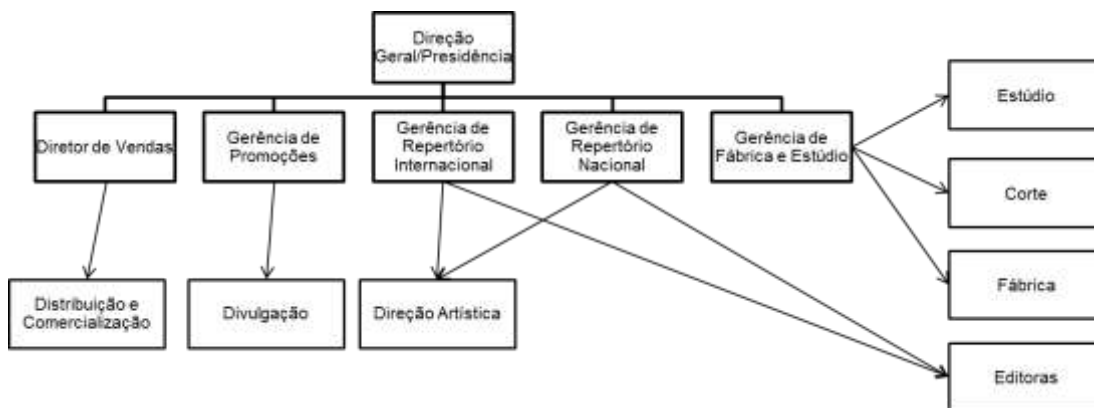


Figura 7 - Estrutura de uma grande empresa fonográfica nos anos 70.
Fonte: Dias, 2008.

A partir da década de 80, diversas mudanças ocorrem no setor, o que leva as empresas a se estruturarem de forma diferente. As empresas, que já eram multinacionais, aumentam mais sua atuação global. Pena Schmidt contextualiza este cenário:

Entre 1985 e 1995 houve um movimento mundial de liberalismo econômico em direção à eficiência do mercado global e à globalização, e uma das consequências

foi a consolidação do setor produtivo da música em grandes companhias transnacionais, que absorveram os mercados nacionais e as empresas regionais.¹¹

Dias (2008) observa que a crise no início dos anos 90 promoveu uma série de mudanças na tentativa de contenção de gastos, como uma reengenharia interna e muitas demissões. Observa-se uma redução da estrutura interna, sendo o foco em torno de três áreas básicas: artística, finanças e *marketing*. O centro de distribuição e estocagem é terceirizado e acontece a externalização dos estúdios. A estrutura apresentada por Dias (2008), para uma grande empresa do setor em 1990, é apresentada a na figura 8.

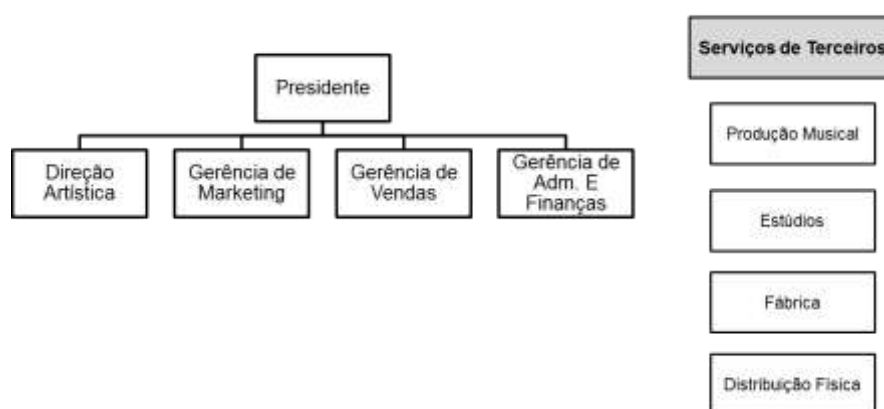


Figura 8 - Estrutura de uma grande empresa fonográfica nos anos 90.

Fonte: Dias, 2008.

Dias (2008), fornece, assim, grande riqueza de detalhe do funcionamento interno de uma grande produtora de discos tradicional. O que se percebe pelos relatos de pessoas do setor é que a estrutura interna de uma empresa de pequeno porte e de médio porte é muito mais fluida. Assim, os dois perfis são encontrados hoje, verificando-se a tendência de diminuição dos níveis hierárquicos das grandes gravadoras.

¹¹ Entrevista com Pena Schmidt

5.1.5 Carreiras

O que se observa ao longo da evolução de carreiras na indústria fonográfica, é que existe uma grande diversidade, além de grande dinâmica sobre a importância e sobre as atividades exercidas por cada perfil de profissional.

Na década de 50, Peterson (1990) destaca a importância desempenhada pelo Disk Jockey, ou DJ, como fundamental na divulgação de novos artistas, sendo importante para o seu sucesso que tivesse uma personalidade própria, e não apenas um profissional padrão, em contraste com a década de 40, quando locutores bons eram aqueles que não tinham nenhum sotaque em sua pronúncia ao vivo. No contexto das gravadoras, Peterson (1990) destaca a entrada dos produtores empreendedores na década de 50 com o nascimento dos pequenos selos independentes. Assim, Peterson observa que da década de 40 para a década de 50, o perfil dos funcionários tanto de rádios como das gravadoras, passou dos funcionários e artesãos para os *showman* e empreendedores.

Em termos de perfil profissional, Dias (2008) destaca a importância das atividades exercidas pelos produtores artísticos. A autora descreve que este agente tem dimensão ampla e se realiza em várias etapas do processo, realizando um trabalho de coordenação com conhecimento musical, e por vezes conduzindo a trajetória de um artista, influenciando seu estilo pessoal. Na evolução do setor, Dias (2008) observa que com a maior diversificação de segmentos, e maior especialização dos produtores em determinados estilos, deixa de ser viável ter produtores assalariados em seus quadros a partir da década de 80, e assim, estes se tornam autônomos, contratados para trabalhos específicos.

Porém, dentro das *majors* no Brasil, o profissional de perfil funcionário, ou seja, que desenvolve sua carreira dentro da grande corporação burocrática, ainda é presente. Dias (2008) observa a trajetória dos presidentes das principais multinacionais presente no país na década de 90, e com base na análise de suas trajetórias profissionais, observa que todos construíram suas carreiras passando por diversos departamentos dentro de uma grande gravadora, ou passando de uma para outra. Além dos presidentes, os relatos coletados por Dias (2008) denotam grande importância dada pelas *majors* à figura do diretor artístico, que é responsável interno por coordenar as atividades de contratação de produtor musical, estúdio de gravação, músicos, mixagem, etc.

Fora do contexto das grandes gravadoras, porém, surge a necessidade de serviços que atendam os artistas que hoje atuam de forma autônoma. Nakano (2010), por exemplo, cita o

caso de uma empresa que atua na prestação de serviços de produção, distribuição e divulgação de músicos, onde o artista, além de aplicar suas habilidades artísticas, também colabora com seu próprio financiamento; o selo, por sua vez, contribui com seus conhecimentos e experiência ao longo da cadeia, além de seu posicionamento mercadológico. A partir deste caso, Nakano (2010) observa que existe mercado para que o selo atue de forma menos assimétrica, onde assume grande parte do poder de decisão, passando a atuar de forma mais parceira junto ao artista.

Com isso, se observa tanto a existência de profissionais mais empreendedores, como artistas independentes e produtores artísticos autônomos, como profissionais que seguem carreira dentro das grandes empresas.

5.1.6 Mercado

Peterson (1990) descreve o mercado da música popular nos EUA como homogêneo na década de 40, a estrutura de oligopólios tanto nos rádios quanto nas gravadoras faziam com que a estratégia das gravadoras fosse a de imitação: quando uma empresa lançava algo que fazia sucesso, todas as outras faziam algo similar para conseguir uma fatia do novo mercado. Isso fazia com que os produtos fossem muito homogêneos.

O mercado se torna mais heterogêneo quando aumenta a diversidade de rádios e os selos independentes conseguem atingir o mercado. Algumas rádios passam determinar sua programação em torno das listas de músicas mais tocadas tanto em rádio quanto em jukeboxes, e assim, acabam refletindo melhor a demanda do público. Por volta do final dos anos 1950, os executivos passaram a ver o mercado do rádio como um conjunto de segmentos distintos, ao invés de um mercado homogêneo dividido em quatro empresas, como era visto anteriormente (PETERSON, 1990).

Dias (2008) descreve que as grandes multinacionais presentes no Brasil costumam definir seu portfólio de artistas segundo dois perfis: o perfil catálogo e o perfil marketing. O perfil catálogo são os artistas que produzem discos com uma venda garantida por vários anos, mesmo que em pequenas quantidades, como os artistas da década de 70 ligados à MPB. O segundo perfil, o perfil de *marketing*, é o artista no qual é dado um maior foco em divulgação e promoção, a um custo relativamente baixo, com o objetivo de fazer sucesso, vender milhares de cópias, mesmo que por um tempo reduzido. Dias (2008) também descreve que estas grandes multinacionais buscam balancear a estratégia de difusão de artistas internacionais, e a prospecção de artistas e estilos locais.

A partir da análise dos principais acontecimentos no setor fonográfico e nos setores periféricos como televisão e rádio, desde a década de 50, no âmbito nacional e internacional, pode-se sintetizar um quadro-resumo de cada faceta ao longo das décadas.

Faceta	Até 50	50	60/70	80/90	2000
Tecnológica (considera-se que o panorama mundial e brasileiro sejam idênticos)	Padronização de mídia e reprodutores	Disseminação de aparelhos de rádio e TV	Introdução das fitas magnéticas	Introdução das tecnologias digitais; popularização do CD	Popularização do compartilhamento de arquivos pela internet
Leis (somente panorama Brasileiro)	Estabelecimento das leis de direito autoral, e entidades coletoras		Regulação dos direitos conexos; Criação da LDA e do ECAD no Brasil	Revisão da LDA no Brasil	
Estrutura do Setor (considera-se que o panorama mundial e brasileiro sejam idênticos)	Poucas empresas integradas verticalmente	Muitas empresas atuando em nichos	Incorporação de selos independentes pelas <i>majors</i>	Continuação da incorporação; MTV como canal de acesso	Derverticalização das etapas da cadeia
Estrutura Organizacional (considera-se que o panorama mundial e brasileiro sejam idênticos)	Empresas hierárquicas	Surgimento de empresas menores, com produção pequena	Grande empresa ainda com diversos departamentos	Redução da estrutura interna da grande empresa	
Carreira (considera-se que o panorama mundial e brasileiro sejam idênticos)	Compositores funcionários e locutores de rádio padronizados	Compositores mais ousados, DJs famosos, e produtores independentes		Autonomia do produtor artístico	Artistas com maior autonomia
Mercado (considera-se que o panorama mundial e brasileiro sejam idênticos)	Mercado e produtos homogêneos	Aumento da segmentação do mercado em diferentes estilos		Segmentação por artista de catálogo e artista de <i>marketing</i>	

Tabela 7 - Resumo dos principais acontecimentos em cada faceta.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Por meio da análise histórica, percebe-se que todos os seis fatores colocados por Peterson (1990) foram importantes para o desenvolvimento da indústria da música desde sua consolidação na década de 40. Assim, para o mapeamento de tendências e incertezas para construção dos cenários, foram considerados os seguintes fatores: tecnologia, leis, estrutura do setor, carreiras e mercado. O único fator não aprofundado foi o organizacional, por falta de dados e evidências de como ele se adaptará no futuro. A seguir, segue a descrição do que constitui cada fator.

Quanto ao fator tecnológico estão inclusas as modificações quanto ao formato de gravação e de transmissão, tanto analógicas quanto digitais. Quanto ao fator legislativo e regulatório, são analisadas as perspectivas de mudanças quanto a leis de direitos autorais e *Copyright*, assim como os órgãos e sistemas de regulação e *enforcement* destas leis. Quanto ao fator de estrutura do setor, são mapeadas as mudanças em termos de presença de grandes grupos ao longo da cadeia, e grau de concentração e integração. Quanto ao fator de carreiras, que mudanças de perfil de profissionais se observa. E finalmente, quanto ao fator mercado, que tendências de comportamento dos consumidores que devam impactar a dinâmica do mercado se detecta.

Quanto ao horizonte de tempo, visto que já estão em discussão desde o advento das redes P2P, as leis quanto aos direitos sobre a internet devem se estabilizar e se definir nos próximos anos. Quanto ao escopo temporal das tecnologias, visto que ocorrem muitas inovações radicais que podem mudar totalmente a dinâmica do setor em um curto período de tempo, é difícil estabelecer um período muito longo para sua análise. Assim, fica estabelecido um período de cinco anos, longo o suficiente para a definição dos rumos quanto à legislação e regulação, e curto o suficiente para que o eventual desenvolvimento de tecnologias radicais não mude totalmente a dinâmica do setor a ponto de os cenários construídos serem totalmente inutilizados.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS*

A partir da cadeia produtiva do setor apresentada na descrição do objeto de pesquisa e também com base na descrição da ABMI, foram mapeados os diversos *stakeholders* da associação, apresentados na Figura 9

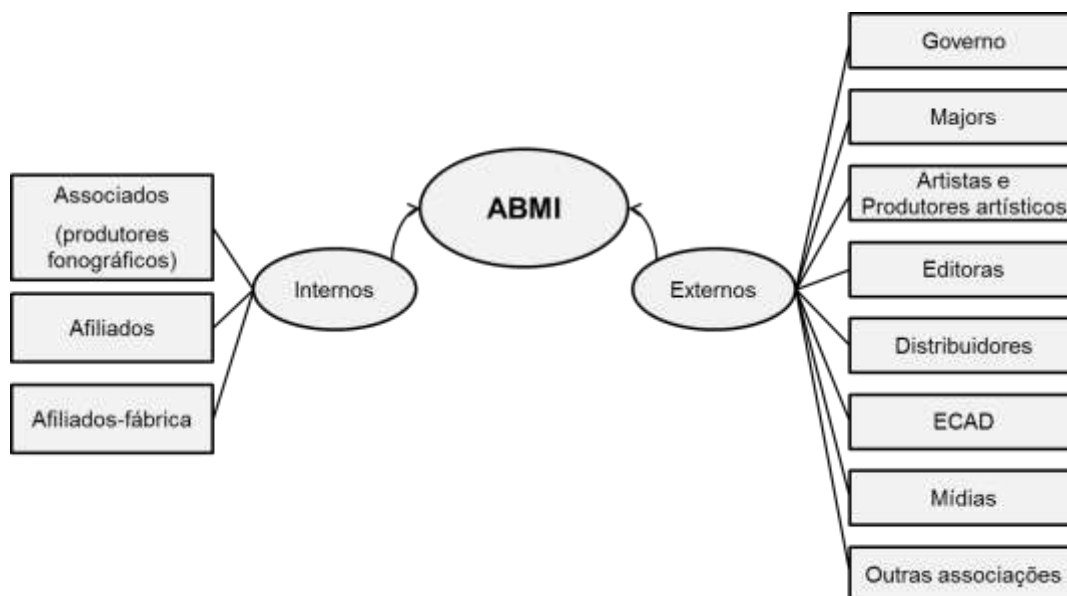


Figura 9 - Principais *stakeholders* da ABMI.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os *stakeholders* internos são os que influenciam diretamente na tomada de decisão da ABMI. Os principais são constituídos pelos associados, que, por definição do estatuto, são os produtores fonográficos. Outros *stakeholders* internos são os afiliados, que são empresas do setor, porém que não são produtores fonográficos, e fábricas. Estes não têm direito a voto, e assim, não impactam diretamente a tomada de decisões.

Os *stakeholders* externos são muito diversificados. Um dos principais são os agentes governamentais. Para que sua atuação política seja eficaz, a ABMI precisa estar em contato com estes agentes, e levar suas diretrizes e posicionamentos em consideração. A articulação com as *majors*, principalmente por meio da ABPD, é importante no sentido de que algumas atuações e objetivos são comuns a ambas, como a busca por incentivos fiscais e o combate à pirataria.

No contexto da cadeia produtiva, artistas, produtores e distribuidores são importantes agentes da cadeia, e que tem poder de influenciar o comportamento dos associados, e assim, da

ABMI. As editoras, principalmente devido ao poder do licenciamento de suas obras, também tem influência destacável sobre os produtores fonográficos.

O ECAD, por controlar a remuneração proveniente da execução pública, e as mídias, por impactar os produtores fonográficos quanto à divulgação de seus conteúdos, são importantes agentes, sendo assim importante mapear sua atuação.

Além disso, existem outras associações que desempenham atividades no setor independente, que podem ter conflito com a atuação da ABMI, ou podem ter alinhamento de objetivos, sendo assim, importante mapear sua atuação no setor.

5.4 IDENTIFICAÇÃO DE TENDÊNCIAS E INCERTEZAS

A partir das seis facetas de Peterson (1990), foram identificadas as principais tendências de atuação no setor hoje. A partir do grau de divergência entre as diferentes atuações, estabeleceu-se como tendência ou incerteza, e a partir do impacto percebido na indústria e na associação, foram definidas as tendências e incertezas-chave.

5.4.1 Tecnologia

Após a tecnologia digital ter sido fator de diminuição de faturamento da indústria fonográfica, observa-se hoje a utilização de tecnologias que facilitam a comercialização de música na internet. Mais do que propriamente inovações tecnológicas, hoje se vê uma tendência de adaptação do setor para se adequar à introdução da música na internet, que ocorreu no passado via redes P2P. Assim, a transmissão de música e áudio via *streaming*, a computação em nuvem, e a criação de aplicativos para celulares, entre outros, geram novos mercados de consumidores, mercados que são explorados pelas gravadoras e pelos inúmeros distribuidores virtuais.

Se no passado o consumo digital era muito baseado no *download* de conteúdo, o avanço da velocidade de conexão tem popularizado o consumo via *streaming*. Assim, *podcasts*, rádios virtuais, e *players online* se tornam cada vez mais populares.

Outra tendência é a utilização do armazenamento em nuvem. Por exemplo, usando o do iTunes Match da Apple¹², o consumidor mantém seu acervo musical em seu perfil *online*, que

¹² Site oficial do iTunes. Disponível em: < <http://www.apple.com/br/itunes/itunes-match/>>. Acessado em: 01/05/2012

é sincronizado com seus diversos dispositivos: computador, tablet, smartphone, mp3 *player*, etc. Isto elimina a necessidade de se fazer o *download* do conteúdo. Além da Apple, o Google vem investindo neste segmento. Lançado no final de 2011, o Google Music, de forma análoga, permite a sincronização do acervo do usuário com seus aplicativos no PC ou em smartphones que possuem o sistema operacional da Google, o Android.¹³

Um tendência muito recente é a criação de aplicativos para *smartphones*. A artista Bjork, por exemplo, criou em 2012 um aplicativo, que pode ser baixado gratuitamente pela Apple Store, que fornece uma experiência interativa com o conceito do seu novo álbum, Biophilia, e com trechos das músicas deste álbum. O aplicativo permite que o usuário compre suas músicas in-app, ou seja, dentro do próprio aplicativo¹⁴.

O que se observa, em termos tecnológicos, é a criação de diversidade na forma de consumo. Diferentemente do passado, quando a criação do padrão de vinil foi fundamental para a consolidação do setor, hoje não é necessário que um padrão se estabeleça sobre os demais; o mesmo conteúdo pode ser distribuído de diversas formas sem grandes barreiras de conversão ou de suporte de reprodução; o padrão estabelecido é a internet, o computador, os tocadores de mp3, e os celulares com acesso à internet.

O que Pena Schmidt observa neste contexto de diversidade de formas de consumo de música existentes hoje é que cada banda, ou gênero musical acaba encontrando a forma que melhor se adequa a seu estilo. Segundo ele, hoje se vê que a música religiosa se consolidou no formato do CD; o funk carioca encontrou no compartilhamento P2P a forma de se disseminar e se divulgar; muitos artistas hoje buscam se diferenciar pela oferta de sua música no formato de vinil. Assim, mais do que um suporte físico ou digital, o formato se torna mais um meio de expressão cultural, uma “embalagem” que combina com seu conteúdo.

Apesar de hoje haver grande diversificação nos formatos de venda de música digital, observa-se que no Brasil ainda há poucos serviços formais de venda. O iTunes, com serviço de *downloads*, entrou no mercado brasileiro no final de 2011¹⁵, assim como o Oi Rdio, serviço de *streaming*, serviços já consolidados no cenário internacional. Serviços já populares fora do

¹³ Blog oficial do Google. Disponível em: <<http://googleblog.blogspot.com.br/2011/11/google-music-is-open-for-business.html>>. Acessado em: 01/05/2012.

¹⁴ Blog do Projeto Estrombo. Disponível em: <<http://estrombo.com.br/bjork-e-seu-album-app-biophilia-para-vender-musica-vale-a-criatividade>>. Acessado em: 01/05/2012

¹⁵ Dados do release de mercado da ABPD para 2011, fornecido pela ABMI.

país, como Spotify, que está presente em 12 países com 2,5 milhões de assinantes pagantes (IFPI, 2011), ainda não se encontra no Brasil.

Ou seja, a tecnologia teve grande impacto no formato de consumo de música, criando novos canais que alteram a estrutura do setor. Porém, este padrão já está estabelecido e tende a aumentar sua importância, e não há perspectivas de alteração em termos de novos padrões tecnológicos no próximos 5 anos. A dúvida é como se dará o comportamento de artistas e consumidores frente a estas novas tecnologias, e como o mercado se adaptará a elas.

5.4.2 Legislação e Regulação – O Direito de Propriedade Intelectual

Segundo o levantamento realizado por GPOPAI (2010), apesar da existência de leis que prevêm a arrecadação por direitos autorais, atualmente os artistas e músicos não consideram esta como uma fonte de receita relevante, porém acreditam que esta deveria ser reformulada para atender melhor os direitos de propriedade intelectual.

Há uma grande atuação das *majors* no sentido de defender o sistema de *Copyright* como existe hoje. Como declara Plácido Domingo, presidente da IFPI, em relatório sobre o mercado digital:

[...] os formadores de políticas entendem melhor que a internet não torna a música gratuita. Existe uma grande aceitação da necessidade por justas leis de proteção ao direito autoral [*Copyright*] para combater a violação dos direitos dos artistas e produtores. Uma rede abrangente de parceiros vitais no mundo da internet está cooperando para combater a pirataria. (IFPI, 2012)

No Brasil tal posicionamento também é visível. O presidente da ABPD chega a citar a tecnologia P2P como incentivo à pirataria. “Uma questão (...) tem que ser imediatamente abordada para o bem do futuro do mercado musical brasileiro: o compartilhamento ilegal de arquivos através de redes P2P” (ABPD, 2009).

O posicionamento de combate à pirataria por meio de maior controle sobre o consumo de conteúdo digital não é defendido apenas pelos grupos representantes de grandes gravadoras, mas também por parte de representantes de independentes. Nos EUA, a A2IM apoia o programa “Alerta ao *Copyright*” (*Copyright Alert*, em inglês), que visa coordenar os diversos setores prejudicados pela pirataria digital e os provedores de internet contra o “roubo de conteúdo”:

O Programa de Alerta ao *Copyright* une as comunidades da música, filmes, e televisão e os provedores de serviços na internet para lutar contra o roubo de

conteúdo e educar consumidores sobre o roubo de conteúdo através de provedores de serviços na internet utilizados por consumidores individuais¹⁶.

Uma linha de ação atua pelo combate ao compartilhamento ilegal através do *enforcement*, ou seja, da promoção de medidas que tragam aderência à legislação atual. Neste sentido, a lei HADOPI, aprovada na França em 2010, já foi responsável por punir 20.598 pessoas com a suspensão de acesso à internet devido ao *download* de conteúdo protegido. Recentemente a Espanha, país acusado de possuir o maior índice de pirataria do mundo, aprovou a lei SINDE, que permite que o governo feche sites piratas sem a necessidade de abertura de processo judicial, que antes levava muito tempo.

Uma das mais agressivas atuações no combate à pirataria digital hoje são os projetos de lei em discussão nos EUA, entre eles o Ato contra a pirataria *online* (SOPA, do inglês *Stop Online Piracy Act*). Seu aspecto mais polêmico é a responsabilização de provedores e buscadores de internet que “facilitem a pirataria”¹⁷. A medida tem apoio da RIAA, emissoras de TV americanas, gravadoras de música, estúdios de cinema e editoras de livros. Empresas como Disney, Universal, Paramount, Sony e Warner Bros. também apoiam esta modificação das leis.

Provedores de internet, sites de busca e redes sociais como o Google e Facebook se opõem a esta lei e propõem uma solução alternativa, constituindo o Ato de proteção e *enforcement online* do comércio digital (OPEN, do inglês *Online Protection and Enforcement of Digital Trade Act*). Em declaração em sua página, o Wikipedia, entidade que também defende esta solução diz que:

O OPEN busca combater a transferência de dinheiro para websites estrangeiros cujo principal propósito seja a pirataria ou falsificação, enquanto SOPA e PIPA querem que os provedores de internet e de busca redirecionem os usuários para longe destes websites.¹⁸

¹⁶ Carta Oficial da A2IM à Casa Branca, de maio de 2012. Disponível em: <http://www.a2im.org/downloads/2012May8_TPP_Business%20Association_IP%20Letter.pdf>. Acessado em: 17/05/2012.

¹⁷ Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/01/entenda-o-projeto-de-lei-dos-eua-que-motiva-protestos-de-sites.html>>. . Acessado em: 17/05/2012.

¹⁸ Declaração disponível no Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Online_Protection_and_Enforcement_of_Digital_Trade_Act>. Acessado em: 17/05/2012.

Assim, apesar da diferença na punição e dos meios de combate à pirataria, as duas correntes de ação criminalizam o compartilhamento não autorizado e trabalham no sentido de adequar o consumo digital da sociedade aos direitos autorais vigentes hoje.

Apesar do avanço de esforços no sentido de se estabelecer leis de *enforcement* internacionalmente, o Brasil ainda se vê em um contexto de forte presença do consumo de sites de compartilhamento e *download* sem autorização. Enquanto no mundo estima-se um percentual de 28% de consumidores utilizando serviços considerados ilegais, no Brasil a mesma taxa chega a 44% (IFPI, 2012). A legislação atual sobre direitos autorais no Brasil está prevista para ser reformada desde 2010, e atualmente encontra-se sob espera de aprovação na Casa Civil do Governo Federal.

Em contrapartida a estas frentes de atuação que visam atualização dos direitos autorais via maior controle sobre o consumo, existe uma gama de entidades, empresas, produtores de conteúdo intelectual e consumidores que acredita que, devido aos avanços tecnológicos, à maior disseminação de conteúdo entre usuários da internet, os sistemas de *Copyright* já não remuneram adequadamente o setor. O Creative Commons é uma Organização Não-Governamental nascida nos EUA que tem como o objetivo criar e disseminar novas formas de licenciamento, alternativas à tradicional “todos os direitos reservados” do *Copyright*. “O Creative Commons Brasil disponibiliza opções flexíveis de licenças que garantem proteção e liberdade para artistas e autores. Partindo da ideia de ‘todos os direitos reservados’ do direito autoral tradicional, nós a recriamos para transformá-la em alguns direitos reservados¹⁹”.

Além da atuação de grupos em prol da flexibilização das licenças utilizadas para o conteúdo intelectual, outros grupos buscam a modificação na forma de remuneração dos conteúdos. Nesse sentido, observam-se diversos movimentos: a petição de lei chamada Compartilhamento Legal visa propor um novo modelo de remuneração baseado no pagamento de uma taxa compulsória. Esta taxa seria embutida na cobrança do acesso à internet, taxa que seria distribuída aos artistas e produtores de conteúdos intelectuais. Este projeto foi citado por Pena Schmidt, e ele acredita que a ABMI pode vir a ter um papel importante na discussão de alternativas neste sentido.

¹⁹ Disponível no site oficial do Creative Commons no Brasil. < <http://www.creativecommons.org.br/>>. Acessado em: 17/05/2012.

Atuando em defesa de modelos mais flexíveis e justos de licenciamento e remuneração por conteúdo intelectual na internet, existe uma série de grupos de estudo nas universidades brasileiras. Em São Paulo, existe o Grupo de Pesquisa em Políticas Públicas para Acesso à Informação (GPOPPI), que apoia a iniciativa do Compartilhamento Legal.

Assim, a modernização das leis de direitos autorais é defendida de duas formas que se opõem: por um lado, as grandes empresas das indústrias de produtos culturais e de conteúdo da internet atuam no sentido de maior rigidez e controle sobre os consumidores; por outro lado, muitos produtores, desenvolvedores de conteúdo, artistas, consumidores, e grupos de estudo, defendem uma maior flexibilidade do uso de licenças e liberdade de compartilhamento de conteúdo.

Neste antagonismo, apesar de hoje conviverem paralelamente, e da primeira forma ser a diretriz do racional de atuação das indústrias, observa-se que a resistência ao controle é muito grande, principalmente no Brasil, e por isso, este é um fator de grande incerteza no futuro da indústria fonográfica.

5.4.3 Estrutura do Setor

Com a internet, hoje se vê novas tendências de negócios, decorrentes principalmente do consumo de música digital. Se antes, as grandes gravadoras combatiam por não saber lidar com o consumo digital, hoje incentivam a criação de novos modelos de negócio. Assim se deu o nascimento da VEVO, uma plataforma de vídeos de música de uma joint venture entre Sony Music Entertainment, Universal Music Group e Abu Dhabi Media.

Apesar de estar em franca expansão no exterior, esta expansão ainda é muito devagar no Brasil. O iTunes Store, modelo de loja virtual da Apple que provou que existe mercado para a venda de música digital em 2003, só chegou ao Brasil oito anos depois, em 2011²⁰. Rhapsody, Pandora, Spotify e VEVO, são outros serviços de música populares no mundo que não se encontram disponíveis no país. Este último está disponível via Youtube, constituindo um canal indireto, porém não trabalha com o conteúdo nacional. Enquanto a IFPI apresenta mais de 500 serviços de música digital considerados legítimos (IFPI, 2012), no Brasil a ABPD lista

²⁰Apple lança iTunes Store no Brasil. G1, 13/12/2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/12/apple-lanca-itunes-store-no-brasil-e-america-latina.html>>. Acessado em: 03/05/2012.

apenas 24 empresas prestadoras de serviços de música digital. Apesar disso, espera-se que a oferta de serviços de música digital aumente no país nos próximos anos.

Outra característica é que no Brasil, assim como em outros países, existe grande participação da telefonia móvel. A ABPD classifica o consumo de *ringtones*, ou seja, toques de celular, como consumo de música digital. Em 2009 este setor foi responsável por um faturamento de R\$17,6 milhões (ABPD, 2010), ou seja, 41,3% do que a ABPD considera como mercado de música digital.

Porém, a expectativa de muitas pessoas do setor é a de que o faturamento com serviços de venda de música digital deve continuar a expandir no país, conforme depoimento Presidente da ABPD:

“No mercado digital, as receitas vêm mantendo ritmo de crescimento constante e sustentável e as perspectivas para 2012 e os anos seguintes são bastante positivas. (...) o resultado dos novos serviços digitais ainda está por ser realmente contabilizado em 2012 e nos anos seguintes.”(ABPD, 2012, p.)²¹

Assim, em termos de estrutura de setor, a ponta de distribuição é a que vem sofrendo maiores alterações, transformando gradualmente o que antes era a venda de um produto – o álbum físico – em uma oferta de serviço – os modelos de assinatura, que estão em expansão. Observa-se a entrada de grandes empresas da internet no negócio da música, como a Apple com o iTunes, que já atua em 50 países, e o Google com o Google Music. As empresas de telefonia móvel também tem grande participação no Brasil. Para entrar no país em 2011, o serviço de assinatura Rdio se associou à operadora brasileira Oi (IFPI, 2012).

Apesar da percepção de que existe maior autonomia de produtores e artistas, os entrevistados acreditam que ainda existe a necessidade de empresas que atuem de forma a coordenar as diversas atividades que resultam no trabalho musical.

É preciso uma estrutura mínima para cuidar de todos os aspectos relativos ao negócio da música. Em geral estamos falando de áreas com expertises diferentes, como por exemplo, jurídico, vendas, promoção, etc.

Alguns acreditam que os independentes estão ocupando o gap das *majors*, ao firmar parcerias mais flexíveis com os artistas.

Com a crise das multinacionais, as empresas produtoras fonográficas independentes passaram a ter maior protagonismo na condução da carreira de novos artistas, ou mesmo em novos trabalhos de artistas consagrados, firmando projetos e parcerias

²¹ Release de mercado da ABPD referente ao desempenho de 2011. Documento fornecido pela ABMI.

mais flexíveis com estes. Do ponto de vista do produtor fonográfico multinacional (*majors*), a produção de novos trabalhos caiu vertiginosamente.

O que o ex-presidente da ABMI, Pena Schmidt, ressalta é que é incerto qual será o papel dos independentes e qual a dinâmica dos produtores fonográficos na cadeia, frente a estas novas tendências e dinâmica de negócios.

“A antiga cultura da indústria fonográfica, que serviu de plataforma para a existência dos selos independentes não tem mais a mesma importância para a cultura da internet. O selo de 2012 não é uma empresa no mesmo ramo de negócios que um selo em 2012.”²²

O que se observa é que a estrutura do setor está diretamente relacionada à aderência dos consumidores a estas novas ofertas de serviços de música. Certamente, vemos que mundialmente este mercado formal digital vem crescendo. Porém, a expansão e aderência do público brasileiro, juntamente com a questão da pressão por controle sobre os consumidores quanto ao compartilhamento de arquivos, ainda são fatores de muita incerteza e que impactam diretamente a estrutura do setor.

Assim, este é um fator de incerteza que depende fortemente da dinâmica quanto à legislação e à disposição do público brasileiro quanto ao mercado pago de música digital.

5.4.4 Carreiras

Se na década de 90, Dias (2008) destaca a importância e a transformação do perfil do produtor artístico, passando de um funcionário das grandes gravadoras para um profissional de atuação independente e autônoma, hoje o que se vê de 2000 até hoje é o aumento dos artistas de perfil empreendedor.

Seis entrevistados foram questionados quanto à mudança do papel do artista na indústria nos últimos anos, e os todos afirmaram que o artista hoje assume uma postura de maior autonomia. Muitos ressaltam que esta mudança de postura, não veio por iniciativa dos artistas, mas sim pela imposição das condições do mercado:

Com a redução do faturamento das gravadoras, os investimentos também caíram bastante, obrigando artistas e compositores a cuidar de partes do negócio que antes não precisavam. Isto inclui desde arcar com os custos de produção de seus novos discos, até estratégias de *marketing* e distribuição de produtos.

²² Entrevista com Pena Schmidt

Um produtor destaca, porém, que esta mudança não necessariamente foi boa para os artistas, por exigir uma competência que muitas vezes eles não possuem.

O artista passou a acumular funções que antes eram preenchidas por profissionais que remunerados. A partir do momento que a indústria passou a não conseguir remunerar esses profissionais coube aos artistas absorver essa demanda. Em muitos casos grandes artistas não tem o perfil para essas outras funções, o que acaba fazendo com que, apesar do trabalho artístico muitas vezes genial, que o artista não consiga sobreviver do seu trabalho.

Neste contexto, a existência de empresas prestadoras de serviços a músicos, estabelecendo relações de parcerias mais flexíveis, como a estudada por Nakano (2010), tendem a preencher as necessidades destes novos artistas que atuam de forma mais empreendedora.

5.4.5 Mercado

Quanto Peterson (1990) fala em mercado, o autor fala da forma como as empresas da indústria enxergam, segmentam e abordam os consumidores. Assim, para definir o mercado futuro com maior aderência ao consumidor, as empresas do setor deveriam se colocar a seguinte questão quanto a este fator: que tendências e incertezas existem quanto ao comportamento dos consumidores?

Após as inovações tecnológicas terem sido encaradas como ameaça à indústria fonográfica, o que se observa nos últimos anos é a incorporação do consumo digital como público-alvo. O que se observa, porém, é que ainda há muito consumo fora do escopo da indústria, por meio de *downloads* sem licença ou compartilhamento de arquivos entre usuários. O IFPI, como forma de tentar controlar o conteúdo distribuído, licencia distribuidores como forma de legitimar o que é considerado legal ou ilegal.

No Brasil, o mercado de venda de música digital ainda é muito pequeno, correspondendo a 12% do mercado total em 2009, equivalente a R\$ 42,8 milhões (ABPD, 2010). Se considerarmos apenas o que realmente é consumo de música pela internet, ou seja, desconsiderando o faturamento com ringtones, o mercado é ainda menor: R\$ 25,1 milhões, equivalente a 7% do mercado total.

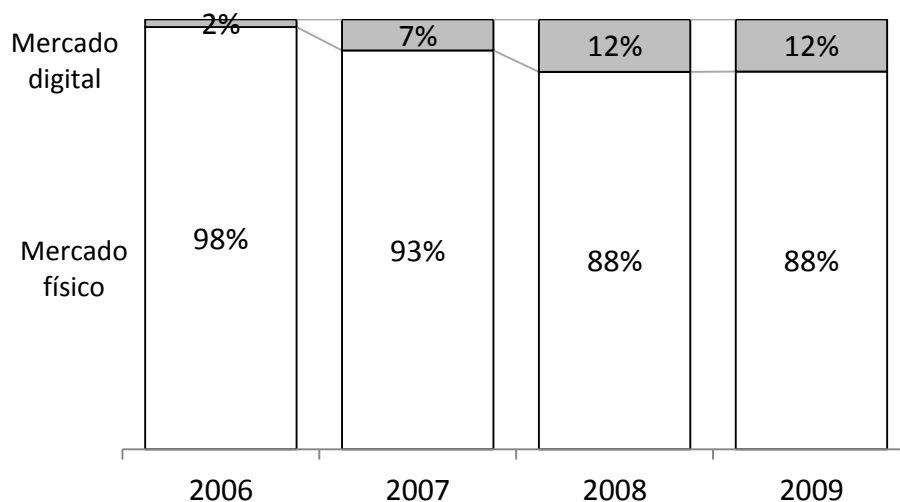


Gráfico 3 - Vendas por tipo de Mercado.
Fonte: Adaptado de ABPD, 2009.

Apesar do crescimento observado, da grande expansão da oferta de música digital, e da forte pressão legislativa, punitiva e educacional pela diminuição do compartilhamento de arquivos entre usuários, ainda se vê uma taxa mundial de 28% de consumo via sites não licenciados (IFPI, 2012). Esta taxa é ainda maior no Brasil, chegando a 44% no mesmo estudo.

A empresa de pesquisa de mercado Nielsen apresentou durante feira internacional do setor da música um estudo para mapear o comportamento dos usuários na internet (NIELSEN, 2011). Como se observa no Gráfico 4, a maioria dos usuários ainda opta pelas formas de consumo gratuitas: mais da metade dos entrevistados assistem vídeos *online* e quase metade baixam músicas sem pagar por elas.

FORMA DE CONSUMO

% de usuários que realizou o tipo de consumo nos últimos 3 meses

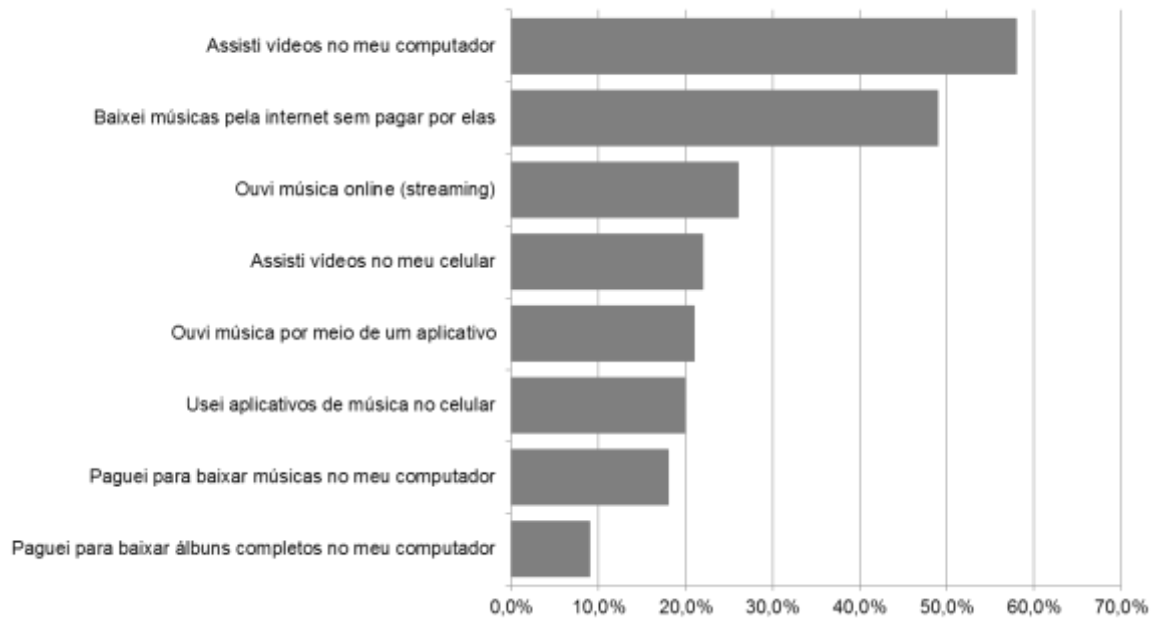


Gráfico 4 - Quantidade de usuários por tipo de consumo.
Adaptado de Nielsen, 2011.

Observa-se que o modelo de pagamento para ter a música, ou seja, o pagamento para baixar o conteúdo, tem muita pouca aderência por parte dos consumidores.

No mesmo estudo, a pesquisa estudou o conhecimento sobre os serviços de música *online*. O que se percebe pelos resultados apresentados no Gráfico 5, é que grande parte da população ou não conhece o serviço, ou não tem o interesse nele.

ENTENDIMENTO DOS SERVIÇOS DE MÚSICA ONLINE (STREAMING)

% de usuários por resposta (2011)

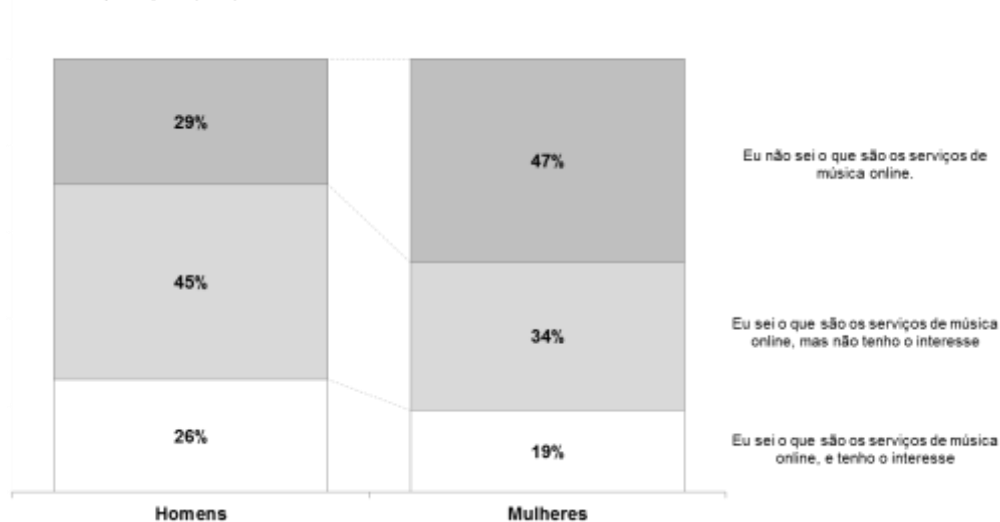


Gráfico 5 - Conhecimento dos serviços de música online.

Estes dados foram coletados mundialmente. Visto que o mercado de música digital nacional é muito menor do que o mercado internacional, os fatores percebidos por esta pesquisa a nível mundial devem ser ainda mais fortes no Brasil.

A expansão de oferta de música na internet, porém percebe-se por esta pesquisa que não se sabe ao certo qual será a adesão do público a estes novos modelos. Desde que se possibilitou o compartilhamento de arquivos via redes P2P, os usuários se habituaram ao consumo ilimitado e gratuito, sendo um processo de difícil conversão.

Apesar dos esforços internacionais para conscientização da população acerca do consumo formal, é importante que o setor trabalhe com a hipótese de que os usuários resistam ao combate do consumo via compartilhamento, e que gere alternativas de ações para lidar com esta resistência do público. Percebe-se que os movimentos a favor da flexibilização quanto ao consumo de conteúdo digital partem principalmente dos próprios consumidores, que enxergam os meios digitais como mais do que outro canal de compras, mas também como um canal de divulgação dos artistas.

Assim, trabalhar com a incerteza quanto à aceitação do público aos modelos pagos é mais saudável e traz maior abrangência de ações do que assumir a adoção dos serviços pagos como um fato, adotando uma postura impositiva perante os consumidores.

5.4.6 Identificação das tendências e incertezas-chave

Pela pesquisa realizada para detecção dos principais fatores atuais que impactarão o setor, foi possível encontrar fatores convergentes, que caminham para uma tendência futura, ou fatores divergentes, que caminham para uma incerteza. Na Tabela 8 são apresentados os principais aspectos convergentes que constituem as tendências.

Tecnologias	Estrutura do Setor
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação de formatos; • Maior customização dos canais de distribuição; 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de diversidade e tamanho dos distribuidores virtuais; • Entrada de empresas de outros setores (telefonias, servidores da internet);
Carreira	Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do número de artistas autônomos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da interação entre artistas e público; • Alternância entre as formas de consumo.

Tabela 8 - Identificação das tendências-chave.
Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que nos fatores de tecnologia e carreiras, não existem aspectos divergentes. No fator estrutura do setor, os aspectos apontados são convergentes. Porém, existe grande incerteza sobre qual será o papel dos selos no contexto futuro. Assim, este aspecto dentro do fator estrutura do setor permanece como uma incerteza. No fator mercado, existem as tendências de aumento de interação entre artistas e público e alternância nas diversas formas de consumo. Porém, a adesão aos modelos pagos de consumo de música digital ainda permanecem com incertos. Quanto ao fator de legislação, não se observa nenhuma tendência convergente; as duas manifestações observadas empiricamente – a de maior controle sobre os atuais direitos autorais, e a de maior flexibilização quanto este controle – são contrárias, e somente uma deve prevalecer no futuro.

Assim, são identificadas três fontes de incerteza que geram maior impacto sobre a atuação dos produtores independentes: a estrutura do setor quanto ao papel dos selos e empresas produtoras, a modificação dos direitos autorais, e a adesão dos consumidores aos modelos pagos de consumo de música. Deste, o primeiro fator é o de maior incerteza, não se sabendo ao certo qual a perspectiva para ele no futuro. Deste modo, a construção dos cenários coloca este fator em função da combinação dos outros dois fatores: a modificação dos direitos autorais, e a adesão dos consumidores aos modelos pagos.

Adequação dos Direitos Autorais	Adesão dos consumidores quanto aos modelos pagos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da rigidez sobre consumo: Articulação entre indústrias e provedores de internet vai continuar no sentido de coibir o compartilhamento de conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentará: Consumidores se habituarão aos novos modelos de negócio pagos que existem na internet
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilização: Licenças que permitem o compartilhamento para consumo pessoal passarão a ser utilizadas no setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuirá: Os consumidores continuarão a buscar formas de compartilhamento para disseminação e consumo de conteúdo digital livre

Tabela 9 - Definição das incertezas-chave.

A Tabela 9 resume a descrição dos dois fatores que serão cruzados para descrição dos cenários iniciais: o fator de leis e regulação quanto à adequação dos direitos autorais, e o fator de mercado, quanto à adesão dos consumidores aos modelos pagos. Em cada cenário será descrito o comportamento do terceiro fator de incerteza, a estrutura do setor quanto ao papel dos selos e empresas produtoras. Em cada cenário, também, se terá em vista as tendências observadas anteriormente, de que forma se manifestam com maior ou menor intensidade.

5.5 DETALHAMENTO DE CENÁRIOS

A partir do cruzamento das incertezas-chave, foram criados quatro cenários para o futuro do setor fonográfico: o **Modelo tradicional no mundo digital**, em que as leis sobre direitos autorais se adaptam no sentido de controlar o consumo para que este se adeque ao racional atual da indústria fonográfica, e os consumidores se adaptam a este modelo; o cenário da **Indústria Cega**, em que a indústria luta pela manutenção da racionalidade atual, tentando impor controle sobre o consumo, porém os usuários mantêm o consumo gratuito; a **Criação Colaborativa**, em que acontece a flexibilização de licenças e utilização dos direitos autorais, em contrapartida ocorre a adesão dos usuários a modelos pagos; e finalmente o cenário do **Fomento à cultura**, onde as empresas têm de se adaptar à lógica adotada pelos consumidores de acesso livre ao conteúdo na internet.

		Aderência de usuários aos modelos pagos	
		Baixa	Alta
Adequação dos Direitos Autorais	Rígido	Modelo tradicional no mundo digital	Indústria Cega
	Flexível	Criação Colaborativa	Fomento à Cultura

Tabela 10 - Criação dos cenários-base.

Fonte: Elaborado pela autora.

A identificação das principais tendências e das incertezas chaves, assim como os cenários iniciais propostos foram validados com pessoas do setor, que consideraram serem possíveis e viáveis os quatro cenários. Assim, foram detalhadas consequências de cada cenário, como eles impactam a estrutura do setor, e quais as consequências em termos do papel da ABMI.

5.5.1 Modelo tradicional no mundo digital

Este cenário considera que a tendência do estabelecimento de leis que punem sites de compartilhamento e seus usuários será ampliada, levando à dificuldade em se obter música fora dos meios oficiais. A pressão de entidades internacionais como a Aliança internacional

de combate à pirataria sobre o Brasil surtirá efeitos. Assim, apesar dos diversos movimentos de resistência existentes, as leis que punem usuários que utilizam redes P2P e *torrents*, e que autorizam o governo a fechar sites suspeitos de pirataria passarão a valer no Brasil. Um indício de possível endurecimento quanto ao controle sobre direitos autorais é a inclusão do mecanismo “*notice and take down*” na revisão da nova lei, que, mediante notificação de uma gravadora, estabelece que o provedor deva tirar o site do ar, sendo feita posteriormente a avaliação do conteúdo.

Pelo outro lado, aumentarão as opções de consumo de música na internet. Serviços como o iTunes da Apple, que entrou no mercado nacional no final de 2011, ampliarão a oferta de conteúdo nacional e internacional a venda, e modelos como o *freemium* do Spotify, que fornece conteúdo limitado de forma gratuita e expande para o serviço pago, aos poucos levarão os consumidores brasileiros a se acostumarem com o modelo de assinatura. A facilidade de acesso e a dificuldade causada pelo endurecimento das leis levam a maioria dos consumidores a desistirem do compartilhamento, e os movimentos em prol da flexibilização perdem força na sociedade.

Como consequência, o atual modelo de venda de fonogramas sobreviverá no mundo digital. A cadeia produtiva da música se adaptará com a incorporação destes novos distribuidores, e as gravadoras ainda tem o papel de consolidação e divulgação do conteúdo nas diversas formas de consumo.

Nesse cenário, o papel da ABMI é ajudar os selos independentes no intermédio com os diversos distribuidores que surgem no meio digital, exercendo um poder de coordenação entre os independentes para negociar com iTunes, etc. É papel da associação coletiva garantir o acesso dos independentes aos novos canais. A ABMI continua também com sua ajuda na criação de novos selos e incentivo às pequenas gravadoras.

5.5.2 Indústria Cega

Neste cenário, as grandes empresas do cinema e da música continuarão a pressionar a sociedade e os governos por endurecimento e rigidez do controle sobre direitos autorais. Porém, a evolução tecnológica, aumentará a possibilidade dos usuários de trocar e obter conteúdo gratuitamente.

Portanto, apesar dos esforços no sentido de criminalização, a sociedade encontrará novas formas de disseminação e compartilhamento do conteúdo, e os consumidores resistirão ao

pagamento pelo consumo de fonogramas. A afirmação de Paranaguá e Branco (2009) continuará a valer a respeito das tentativas de controle: “A fim de tentar proteger os direitos autorais, são criados mecanismos de gerenciamento de direitos e de controle de acesso às obras, mas tais mecanismos são frequentemente contornados e a obra mais uma vez torna-se acessível.”.

Porém, após a recente recuperação de vendas dos últimos quatro anos, as gravadoras acreditarão que conseguirão a combater o consumo sem pagamento e então continuarão a basear suas receitas na venda de fonogramas. Porém, com as novas formas de disseminação gratuita, observarão sua receita cair ao longo do tempo, como ocorreu nos últimos 10 anos.

Isso levará a uma negligência de grande parte da criação e do consumo. Os novos artistas passam a disponibilizar seu conteúdo de forma gratuita e de forma informal, e basearão seu faturamento em shows e *merchandising*.

Porém, devido aos endurecimentos das leis, as gravadoras continuarão a ter seu espaço, pois, para efeitos de distribuição formal, o artista ainda terá que registrar sua obra. Assim, no momento em que o artista tiver sucesso em maior escala, ele se verá obrigado a se submeter à rigidez das regras de *Copyright*. É o que se vê hoje no caso da Gaby Amaranto, sucesso do tecnobrega no Brasil, que afirma que a pirataria foi vital para seu surgimento²³, porém, após atingir o sucesso nacional, hoje tem contrato com a Som Livre.

Assim, o papel da ABMI poderá ser o de alertar e evitar que os produtores independentes sigam o mesmo racional das multinacionais. A associação poderá colaborar com a disseminação de iniciativas alternativas, como a que vemos hoje com a da banda independente Móveis Coloniais de Acaju, que possui uma loja *online* onde vende camisetas e artigos com tema da banda e disponibiliza seu conteúdo gravado de forma gratuita, e de forma paga para quem quiser adquirir o formato físico em CD.

²³ “A pirataria me ajudou a ganhar dinheiro. Fazia muitos shows, pois vendia os CDs em camelôs. Devo minha carreira à pirataria e internet. Seria injustiça e burrice impor ao meu público que pague mais de 25 reais para me ouvir.”. Quero ser pirateado, dizem artistas como Emicida e Gaby Amarantos, G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2012/01/quero-ser-pirateado-dizem-artistas-como-emicida-e-gaby-amarantos.html>>. Acessado em: 20/05/2012.

5.5.3 Criação colaborativa

Neste cenário, haverá maior utilização e disseminação de licenças que protejam os direitos autorais de forma flexível, como as Creative Commons. A maior interação dos artistas com o seu público disseminará modelos como o *crowdfunding*, ou seja, formas de financiamento colaborativo viabilizarão o desenvolvimento dos projetos musicais e shows.

Haverá também o aumento do *crowdsourcing*, que é a colaboração do público na criação. Projetos como o do primeiro disco de A Banda Mais Bonita da Cidade²⁴, em que os usuários financiavam o projeto por música, ou seja, participavam diretamente da montagem do álbum, serão popularizados, permitindo aos fãs que colaborem com os artistas em que acreditam de forma direta. Os fãs também colaborarão para financiar e decidir o circuito de shows dos artistas.

Amanda Palmer, cantora norte-americana, foi citada por Pena Schmidt como um exemplo de artista que pode refletir o futuro da relação entre fãs e artistas possibilitada pelos meios digitais. A cantora utiliza ações de *crowdfunding*, *marketing* direto e comunicação por meio de seu blog, seu fórum, as diversas redes sociais, todos como meios de atrair novos fãs e se comunicar com os antigos. O atual projeto de seu álbum, que tinha um target inicial de US\$100 mil, já ultrapassou, com a contribuição de fãs, um total de US\$ 1 milhão²⁵. Como afirma Pena Schmidt, o que se vê para o futuro, é que, com a aproximação entre fãs e artistas através das redes sociais, “a internet inteira se torna o palco do artista”.

Outra ação viável neste contexto de flexibilização dos direitos autorais será a possibilidade de se utilizar meios como o *streaming* em redes sociais ou aplicativos para a disseminação gratuita, combinado com uma possível venda para usuários que queiram o *download* ou o álbum em um suporte físico, como o vinil ou o CD.

Com a flexibilização, o álbum diminuirá seu valor quanto produto vendável, e ganhará maior valor quanto à divulgação do artista, que passará a arrecadar mais a partir da maior interação com seu público, através, por exemplo, de shows e *merchandising*.

²⁴ ‘A banda mais bonita da cidade’ financia primeiro disco através de crowdfunding. O Globo, 10/06/2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/megazine/a-banda-mais-bonita-da-cidade-financia-primeiro-disco-atraves-do-crowdfunding-2760203>>. Acessado em: 20/05/2012.

²⁵ Amanda Palmer's Kickstarter Campaign Reaches \$1M. Huffington Post, 09/05/2012. Disponível em: <http://www.huffingtonpost.com/2012/05/29/amanda-palmer_n_1553872.html>. Acessado em: 25/05/2012.

Neste contexto, o papel dos selos mudará radicalmente. Para gerar maior valor, tornar-se-á necessário que os selos atuem na coordenação entre artistas e público, auxiliando-os a adequar a licença à proteção adequada ao sua música, coordenando os diversos serviços contratados pelo artista, e auxiliando em seu posicionamento artístico perante o público por meio das diversas mídias digitais e redes sociais.

Assim, os chamados contratos de 360 graus, caracterizados como uma parceria entre artista e selo, onde o selo atua também na promoção de shows, eventos e *merchandising* do artista, passarão a ser uma opção mais abrangente para ambas as partes.

Com as fortes mudanças que surgem no setor neste cenário, principalmente quanto à lógica de atuação e formação de contratos, a ABMI exercerá um papel muito importante de capacitação quanto aos novos modelos, quanto às competências necessárias aos selos para suprir as novas necessidades de relação com os artistas e seu respectivo público.

5.5.4 Fomento à cultura

No quarto cenário, a resistência dos usuários a favor da utilização dos meios de compartilhamento continuará. Os usuários enxergarão este como um meio legítimo de consumo de conteúdo digital, e a sociedade se adaptará a esta nova realidade, adequando as leis de direito autoral ao compartilhamento livre. Assim, o controle sobre o *Copyright* irá diminuir e o compartilhamento de música continuará. Porém, por si só a sociedade não se voluntariará a pagar por conteúdo. Nesta linha de pensamento está a afirmação de Leoni: “Não acho que a gratuidade seja uma meta. Ela é um mal irreversível para os artistas em atividade, contra o qual é tão inútil lutar, como não concordar com a lei da gravidade.²⁶”.

Apesar de acreditar nesta perspectiva, Leoni ressalta que os artistas, compositores e produtores devem ser remunerados adequadamente: “(...) não quero o fim do direito de autor – embora ache que ele precise ser revisto –, não acho que a cultura é social e gratuita por princípio, não quero o fim das gravadoras. E quero ganhar dinheiro sem culpas esquerdistas.”.

Por estes motivos, neste cenário se tornará necessário um modelo de coleta automática de receitas. Será necessária uma ação coletiva por parte do estado para criação de um sistema que remunere adequadamente artistas e produtores.

²⁶ Leoni, “Minha posição em relação à música gratuita”. Blog Música Líquida, 28/09/2010. Disponível em: <<http://musicaliquida.blogspot.com.br/2009/10/minha-posicao-em-relacao-musica.html>>. Acessado em: 06/05/2012.

Atuando a partir desta perspectiva, hoje se percebem iniciativas como o Compartilhamento Legal, projeto de lei que prevê a cobrança de uma taxa de cerca de três reais atrelada ao uso da internet, que seja recolhida coletivamente e distribuída de forma proporcional aos artistas. Há também a previsão de um fundo de 20% do montante recolhido, para financiamento e incentivo à cultura. Pena Schmidt e Leoni são apoiadores desta petição.

Neste contexto, surgirá a necessidade por controle sobre a distribuição da taxa coletada. Para que o novo sistema de coleta e distribuição não caia nos mesmos problemas que hoje vemos com o ECAD por conta da falta de transparência em suas atividades²⁷, é essencial que a ABMI, neste contexto, exerça o papel de fiscalização, garantindo que a remuneração dos independentes seja compatível com sua circulação pela internet.

²⁷ Relatório de CPI acusa Ecad de fraudes e falta de transparência. Folha Ilustrada, 24/04/2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/1081000-relatorio-de-cpi-acusa-ecad-de-fraudes-e-falta-de-transparencia.shtml>>. Acessado em: 03/05/2012.

6 ANÁLISE DA CAPACIDADE ASSOCIATIVA DA ABMI

6.1 BENCHMARKING COM OUTRAS ASSOCIAÇÕES

A fim de se identificar boas práticas que podem servir de exemplo para a atuação da ABMI, as ações das quatro associações estudadas foram analisadas do ponto de vista dos aspectos característicos das associações empresariais.

6.1.1 Densidade de membros

Todas as associações analisadas possuem boa densidade de membros na região em que atuam. A IMPALA conta com a participação de doze associações nacionais europeias, e afirma que abrange um total de 4000 selos. A A2IM, por sua vez, além de contar com 194 selos como membros, conta também com outras 160 associadas, constituídas de empresas que não são produtoras, mas sim parceiras que atuam no setor. Dentre as associadas da IMPALA, destaca-se a AIM, que hoje conta com mais de 800 selos, e é uma das associações mais antigas.

Uma forma com que a A2IM, a IMPALA e a AIM destacam a força de sua atuação é o destaque dado aos artistas que fazem parte da associação por meio dos selos. A IMPALA, por exemplo, atualmente destaca a presença de artistas como Adele, Manu Chao e Radiohead. A A2IM, por sua vez, destaca em 2011, seus associados corresponderam a 34 ganhadores do Grammy, o principal prêmio da música americana.

O Cluster de Musica do Uruguay, apesar de ser a iniciativa mais recente do grupo analisado, também já conta com grande abrangência desde sua formação. Conta com sete associações privadas, representantes de artistas, produtores artísticos, produtores de discos, editores, e até mesmo engenheiros de som. Além disso, tem apoio de três órgãos do governo, sendo o principal o departamento de indústrias criativas. A AIM também destaca que entre seus associados encontram-se desde os grande selos independentes, como o Beggars Group, hoje responsável pela Adele, até as empresas responsáveis por apenas um artista.

Observa-se que para garantir a densidade de membros, a valorização dos artistas, assim como a inclusão de diversos agentes da cadeia, seja na forma de parceria ou seja incluindo-os como membros, são muito importantes para se ter a capacidade associativa necessária para atuar no setor.

6.1.2 Benefícios seletivos

A capacitação fornecida pelas associações independentes representa grande benefício seletivo para seus membros, visto que normalmente são constituídas de pequenas e médias empresas, cujos empresários muitas vezes são os próprios músicos que se veem obrigados a lidar com questões de negócios.

Em termos de capacitação de seus membros, a A2IM tem uma estrutura muito avançada. Além de promover muitas discussões entre seus membros, a associação transforma o resultado destas discussões em *white-papers* ou seja, recomendações de atuação quanto aos temas discutidos. Assim, a associação já fornece, por exemplo, diretrizes para a criação de aplicativos para smartphones, monetização por meio de vídeos e *marketing* digital. Destas diretrizes, surgem outros benefícios, como por exemplo, a comparação, e indicação dos melhores fornecedores para serviços específicos.

Além disso, desde 2009 a A2IM promove *think tanks*, ou seja, usinas de ideias em que se promovem pesquisas, análises, na tentativa de se executar planos com base em grande quantidade de informação. Destes *think tanks* saem *roadmaps* para as principais questões do setor. Os principais *roadmaps* da associação são as diretrizes para a criação de um selo, e o desenvolvimento de um plano de negócios para um novo selo.

A AIM promove seminários e eventos para *networking* de forma mensal, em que inclui tópicos como *marketing*, licenciamento, novas mídias e outros assuntos. A associação também destaca seu programa de *mentoring*, que se constitui como um acompanhamento para o desenvolvimento de novos negócios. Além destas iniciativas, a AIM também escreve mensalmente um jornal da associação, onde fornece *white-papers* e guias para licenciamentos, além de discussões sobre novas mídias. Na edição de maio de 2012, por exemplo, o jornal divulga um guia de como estabelecer uma relação de parceria com o Youtube, passando a possuir um canal personalizado, recebendo direitos de execução pelo conteúdo publicado, e possibilitando a inserção de anúncios antes dos vídeos, como forma de remuneração complementar.

Em 2011, o Cluster de Musica de Uruguay realizou um *workshop* voltado para músicos, empresários e produtores sobre empreendedorismo, *marketing* e finanças aplicados à gestão de empresas e projetos de música. Foi convidado um palestrante brasileiro que escreveu um livro sobre o tema. Outro *workshop* fornecido foi para a capacitação em *marketing* digital, ministrado por uma empresa que desenvolve ferramentas para as gravadoras multinacionais.

Em parceria com o departamento de indústrias criativas, o Cluster também ofereceu participação a palestra sobre desenvolvimento de conteúdos em multiplataformas (TV, celular, internet e cinema), com apresentação de estudos de caso e laboratório com debate para os participantes. Observa-se que em seu pouco tempo de existência, tendo nascido em 2010, o Cluster de Musica de Uruguay já conseguiu organizar *workshops* e fóruns de discussão sobre os mais diversos temas: empreendedorismo, *marketing* digital, desenvolvimento de conteúdos em multiplataformas, direitos autorais de uma forma ampla e atualizada, incluindo temas como as Creative Commons e Creative Barcodes.

Outros benefícios importantes são os descontos quanto a serviços e acesso a feiras do setor. A A2IM, por meio das empresas associadas parceiras, fornece descontos de *marketing* digital, licenciamento físico e digital, assessoria, advocacia, entre outros. A AIM fornece descontos para acesso a feiras, além de descontos em serviços de distribuição, fabricação e publicidade.

6.1.3 Suporte ao mercado

A pressão política, principalmente para que o governo garanta o controle sobre a pirataria, é uma grande força de ação principalmente das associações que representam as grandes gravadoras. Nesse sentido, atuam ABPD, RIAA e IFPI. Porém, da parte dos independentes, as associações também assumem esta postura. A A2IM formalmente defende o combate junto à Casa Branca, e a IMPALA, cuja maior força de atuação representativa está sobre o *lobbying* político, também busca a punição à pirataria na Europa.

Além do combate à pirataria, percebem-se outras formas de atuação política. A IMPALA, por exemplo, defende a criação de um plano de financiamento para pequenas e médias empresas relacionadas à cultura. Outra importante atuação política da IMPALA é sua atuação contra a competição desleal no setor; desde que foi constituída, combate as grandes fusões e aquisições entre as *majors*.

No setor fonográfico, percebe-se também a necessidade de suporte ao mercado quanto à fiscalização das atividades das entidades coletoras. Uma das diretrizes de atuação da IMPALA é a luta pela criação de uma política única sobre as atividades das entidades coletoras de direitos sobre execução pública da Europa, de forma a garantir que a distribuição destes direitos seja realizada de forma transparente e justa.

Destaca-se a iniciativa do Cluster de Musica de Uruguay em montar um catálogo com o objetivo de gerar um material de difusão que resuma as características e diferenciais musicais

do Uruguai. Os critérios utilizados para a primeira versão foram apresentação de artistas em atividade com produção e disco originais, representação da diversidade, qualidade e potencialidade exportadora da música uruguaia. Para garantir imparcialidade, a escolha dos artistas para o catálogo foi realizada por diferentes pessoas da imprensa e da música, independentes das instituições públicas e privadas que participam do projeto do Cluster²⁸.

6.1.4 Complementação ao mercado

O acesso aos meios de difusão e distribuição é uma grande dificuldade para os independentes, visto a forma pulverizada em que se encontram. Assim, as associações exercem o papel de consolidar os esforços junto aos meios de comunicação e às empresas de distribuição.

No ano de 2000, logo no início do consumo de música digital, a AIM já firmava acordos coletivos com distribuidores de música digital de forma consolidada para os independentes do Reino Unido. Em 2004, organizou uma feira de distribuição e mercado digital para auxiliar os independentes com sua distribuição, que se tornou o evento “Music Connected”, hoje voltado para a discussão da música digital. Também em 2004, firmou com a MTV um acordo para licenciamento de execução pública dos independentes, garantindo assim a difusão adequada do conteúdo.

Como forma de complementar o trabalho de difusão dos produtores, selos e artistas, e de incentivar a exportação da música uruguaia como um todo, o Cluster de Musica de Uruguay construiu um portal de divulgação do trabalho musical uruguaio, consolidando uma divulgação que antes se encontrava pulverizada. Neste portal são divulgados os últimos lançamentos de discos, shows, prêmios ganhados, e os vídeos dos trabalhos dos artistas. Há um espaço de perfil dos artistas, para que divulguem seu trabalho, e se comuniquem com o público. O grande destaque do portal é para o trabalho dos artistas, como forma de divulgar sua arte; em outras páginas do portal é possível ter acesso ao trabalho do cluster, mas o grande foco é o trabalho dos próprios artistas.

A coordenação com as outras partes da cadeia produtiva também são muito importantes. A A2IM, por exemplo, é parceira da NARM, constituída pelos distribuidores e vendedores que atuam no mercado da música. Tanto a A2IM quanto a IMPALA possuem acordo com a

²⁸ Informações disponíveis no site do Cluster. Disponível em: < <http://www.clusterdemusica.com.uy/>>. Acessado em: 22/05/2012.

Nielsen para o monitoramento e criação de listas de músicas mais tocadas no meio independente.

Outra grande complementação que existe no meio independente é o networking entre as associações. Do relacionamento entre as diversas associações independentes pelo mundo, em 2008 foi fundada a Merlim, que defende a negociação dos direitos autorais dos independentes do mundo todo. A própria IMPALA é fruto da coordenação entre as associações europeias.

Ao realizar a coordenação com outras partes da cadeia e complementar os gaps de difusão e distribuição, as associações, por consequência, geram benefícios seletivos aos seus associados, o que fortalece ainda mais sua atuação.

6.1.5 Mediação Interna

A mediação interna é um fator de mais difícil percepção pela análise externa das associações. Porém, algumas características internas podem ser percebidas pela pesquisa de suas atuações.

Uma forma de se perceber uma adequada mediação interna é a composição da comissão diretiva das associações e a distribuição para equidade representativa de todos os membros. A IMPALA, por exemplo, conta com 23 membros em sua comissão diretiva, sendo que 10 são representantes das associações nacionais.

A garantia de ampla oportunidade de deliberação interna também é percebida em algumas associações. A A2IM criou sete comitês para tratar e discutir os temas mais pertinentes à associação: premiações, mídias digitais e tecnologias emergentes, legislação, licenciamento e editoração, gestão de membros, rádio, e website da associação. Além de discutir temas importantes nestes fóruns, periodicamente os membros deste comitês se reúnem a fim de criar diretrizes para os temas discutidos, e assim se criam *white-papers* das discussões realizadas, que se tornam úteis para todos os membros.

6.1.6 Alinhamento cognitivo-cultural

O alinhamento cognitivo-cultural é muito importante para garantir a legitimidade de uma associação que atuam no meio cultural. As associações buscam demonstrar como os independentes geram a diversidade e a inovação no setor.

No sentido de obter alinhamento cultural, a IMPALA tem grande destaque. Em seu portal, a IMPALA destaca sua visão sobre os independentes:

Os independentes tendem a focar em suas competências essenciais. Raramente são integrados verticalmente, e trabalham com a terceirização do que enxergam como não sendo essencial. Por isso, desfrutam de um relacionamento simbiótico com terceiros que fornecem elementos vitais para seu desenvolvimento, produção e venda de música gravada, como distribuidores, vendedores, fabricantes, designers, músicos, promotores de shows. O foco dos independentes e ausência geral de integração vertical os ajuda a manter a agilidade, rapidez de reação e flexibilidade. Isto explica porque são tão bons inovadores. No entanto, estes fatores também os tornam dependentes de terceiros para distribuição e acesso a mercados vitais. São também vulneráveis à concentração e restrições quanto à sua habilidade para ganhar acesso ao mercado.

Além de destacar sua visão de que os independentes geram maior inovação no setor, a IMPALA apresenta também uma visão prática quais são suas forças e fragilidades. Isso promove um maior alinhamento de raciocínio entre os membros que estão na associação.

Desde 2011, diversas associações independentes, lideradas pela Merlim, dentre as quais a IMPALA e a A2IM, trabalham para desenvolver o chamado Manifesto Independente, onde definem o que é ser independente. Isto é uma forma de alinhar quais os valores desta rede constituída por estas associações, e o que se espera de comportamento das empresas que atuam nesta rede chamada de independente.

Por meio da construção de seu catálogo da música uruguaia, o Cluster de Música de Uruguay também expõe seu posicionamento cultural, ou seja, sua forma de enxergar a música uruguaia segundo os diversos estilos e artistas.

Por meio destes manifestos e declarações, as associações garantem um alinhamento de raciocínio com os seus associados, e assim, obtém uma maior capacidade de atuação e comprometimento por parte de seus membros e colaboradores.

6.2 IDENTIFICAÇÃO DE CAPACIDADES-CHAVE DA ABMI

As capacidades-chave foram identificadas de acordo com os cenários propostos. Cada potencial situação exige diferentes formas de abordagem e atuação da ABMI. Porém, algumas capacidades internas da associação são comuns em qualquer cenário, e são descritas após os cenários.

6.2.1 Modelo tradicional no mundo digital

No cenário em que a lógica de mercado atual se mantém, porém se adapta aos novos canais digitais, a atuação da ABMI quanto a suporte ao mercado corrobora com a das grandes gravadoras: controle sobre o consumo ilegal. Torna-se importante a coordenação da

associação para que se realize o licenciamento e editoração coletivos. É necessário que a ABMI atue também para levar a música brasileira para mercados internacionais.

Com o surgimento de novos distribuidores, e novas formas de se fazer negócios no meio digital, o papel de complementação de mercado através de coordenação com distribuidores como iTunes e Rdio se torna muito importante para dar voz para os pequenos selos.

A criação de parcerias com prestadores de serviços nos meios digitais, promovendo o *marketing* digital, o licenciamento de conteúdo na internet, ou a divulgação de conteúdo de vídeos, torna-se um benefício seletivo de alto valor para os associados. A promoção de capacitação quanto à utilização destes serviços, através da criação de diretrizes gerais quanto aos principais temas do mundo digital também se tornam meios de se conquistar novos membros e fortalecer a participação dos atuais.

6.2.2 Indústria Cega

Com a indústria tradicional presa ao combate à pirataria, sem perceber o mercado da música que existe nas adjacências, o papel da associação, a fim de capturar valor junto a este mercado marginalizado, deve ser principalmente quanto à complementação ao mercado.

Neste cenário, a promoção de atividades em outros meios, como shows, e renda por meio de *merchandising*, pode vir a ser o meio de auxílio às empresas que atuam no setor. A inclusão de outros tipos de membros, como artistas empreendedores e produtores artísticos, se faz necessária para que realmente se abranja o contexto da indústria da música.

A coordenação com circuitos de shows e com meios de difusão fornece os benefícios seletivos a estes membros; se torna papel da associação auxiliar os artistas independentes que buscam outras formas de atuar que não se adequam ao modelo imposto pela indústria tradicional que não enxerga as mudanças no comportamento do consumidor.

6.2.3 Criação Colaborativa

A criação colaborativa é um cenário em que a produção artística é mais flexível, de acordo com sua relação com seu público. Os selos se deparam com uma lógica de mercado muito diferente da atual, e assim, necessitam de novas competências para continuar atuando no setor.

Assim, torna-se um papel fundamental da ABMI fornecer a capacitação necessária aos produtores para que se adequem a esta nova realidade, trabalhem com serviços digitais

adequados, aprendam a lidar com as redes sociais como meio de contato com o público, além de conhecer os modelos de financiamento como o *crowdsourcing*.

Estas capacitações geram benefícios seletivos que atraem mais membros para a ABMI, e a tornam mais representativa no setor.

A coordenação com advogados para capacitação quanto às novas formas de contratos, com prestadores de serviços de eventos, com desenvolvedores de mídias digitais e *marketing* digital se tornam diferenciais da associação que trazem valor para seus associados.

A forma de demonstrar sua representatividade, sua densidade de membros, também deve ser alterada de acordo; mais do que ressaltar a presença de selos fortes e reconhecidos, no panorama de maior parceria entre selo e artistas, torna-se muito importante destacar os artistas que fazem parceria com os selos associados.

6.2.4 Fomento à cultura

No cenário em que o conteúdo digital prevalece como livre e a remuneração é realizada proporcionalmente à distribuição pela rede, a obra fonográfica ganha importância mais como meio de divulgação do artista do que propriamente como produto que o remunera.

Assim, torna-se importante para o selo também auxiliar os artistas neste processo de divulgação e contato com seu público. O papel dos selos como parceiros dos artistas é ainda mais intensificado neste cenário, além da necessidade de abranger outras atividades que estão no escopo da atuação artística, fora a produção fonográfica.

Com tal mudança radical que ocorre no setor, é importante que a ABMI exerça o papel de capacitação, disseminando boas práticas entre seus membros, auxiliando-os a encontrar a melhor dinâmica e melhor racional produtivo neste novo contexto.

Neste cenário, intensifica-se a necessidade de atuação da ABMI quanto ao suporte ao mercado para fiscalização e garantia da correta distribuição das taxas coletadas.

A partir da descrição do papel e das capacidades-chave da ABMI nos quatro cenários, as principais características da associação são resumidos na Tabela 11.

Capacidades-chave	Modelo tradicional no mundo digital	Indústria Cega	Criação Colaborativa	Fomento à Cultura
Suporte ao mercado	Combate ao consumo ilegal Pressão por pagamento adequado por execução pública	Pressão por incentivos fiscais	Garantia do respeito aos autores das obras;	Fiscalização sobre os meios de distribuição da verba arrecadada
Complementação ao mercado	Coordenação para licenciamento e editoração Coordenação para venda <i>online</i> Incentivo à exportação de música	Suporte a outras atividades, como shows e divulgação de artistas	Coordenação para incentivo aos modelos Coordenação com prestadores de serviços dos diversos formatos de mídia	Coordenação com prestadores de serviços de outras partes da cadeia
Benefícios seletivos	Coordenação com varejistas <i>online</i> , editoras e serviços	Capacitação para atuar em outras atividades Criação de circuitos de shows;	Colaboração interna para troca de melhores práticas nos diferentes modelos	Capacitação quanto às novas formas de negócios no setor

Tabela 11 - Características das capacidades-chave segundo os cenários propostos.

Fonte: Elaborado pela autora.

6.2.5 Capacidades associativas que independem dos cenários propostos

Os aspectos da associação que dependem do contexto externo são fortemente associados a cada cenário; porém, outros aspectos dizem respeito à situação interna da associação. Assim, principalmente o fator mediação interna diz respeito muito mais à configuração interna e suas ações são necessárias independentemente das condições futuras do setor. A densidade de membros é um pouco mais impactada por um fator externo, a maior participação e influência dos artistas nos negócios e na tomada de decisões. Porém, esta é uma tendência que também independente do cenário proposto. Acontece em menor ou maior intensidade; o fato, porém, é que este é um fator a ser considerado quanto à visibilidade e densidade de membros da associação. O terceiro fator não contemplado anteriormente é o alinhamento cognitivo-cultural. A atuação quanto a este aspecto deve ser definida independentemente da perspectiva externa.

6.2.5.1 Mediação interna

Alguns entrevistados apontaram problemas quanto ao equilíbrio da representatividade interna dos membros da ABMI. Um dos entrevistados, por exemplo, citou o fato de que todos os

membros que hoje compõem o conselho diretivo são do Rio de Janeiro. Para ele, a ABMI não representa mais questões que dizem respeito aos membros de todo o Brasil, representa questões que dizem respeito a problemas locais.

E de fato, apesar de não ser totalmente do Rio de Janeiro, o que se vê é uma grande predominância de empresas do Rio de Janeiro e de São Paulo. Isso pode prejudicar a motivação na participação de membros de outros estados, ao acreditarem que não são devidamente representados na associação.

Gravadora	Estado
Lua Music	São Paulo
Atração Fonográfica	São Paulo
Borandá	São Paulo
Delira Música	Teresópolis RJ
ST2 Records	São Paulo
MZA Music	Rio de Janeiro
Sala de Som	Rio de Janeiro
Bossa 58	Rio de Janeiro
Coqueiro Verde Records	Rio de Janeiro
Biscoito Fino	Rio de Janeiro

Tabela 12 - Conselho Diretivo e respectivas localizações das empresas.
Fonte: ABMI.

Para melhorar este aspecto, é importante que se facilite a participação dos membros no processo decisório da associação. A proposição de votações de forma desburocratizada e transparente, com a possibilidade de candidatura de membros de forma autônoma, pode tornar mais forte a percepção dos membros em relação à representatividade justa e igualitária de todos os membros.

6.2.5.2 Densidade de membros

Uma das principais tendências que se percebe no setor é a entrada de artistas exercendo financiamento e produção próprias. Apesar do estigma de não se considerarem selos ou gravadoras, estes artistas acabam adquirindo uma estrutura de atividades que os constituem como empresas.

Assim, estes novos artistas possuem necessidades de representação que podem ser preenchidas pela associação. Meios de incluí-los na associação, seja na forma de colaboração, parceria ou efetiva associação é uma forma de abranger agentes que hoje aumentam no meio

fonográfico. O mesmo vale para muito produtores, que mais do que produtores fonográficos, são produtores artísticos, atuando em diversas atividades em parceria com os artistas.

Portanto, para desenvolver o número de associados, é essencial que a associação trabalhe benefícios e atividades de complementação e suporte ao mercado que atendam às necessidades destes agentes que aumentam no setor, que vão além dos atuais benefícios como convênios com editoras e administração de *royalties*.

Independentemente dos cenários, a capacitação quanto aos meios digitais é muito valiosa e traz benefícios seletivos que podem aumentar a densidade de membros da associação.

6.2.5.3 Alinhamento cognitivo-cultural

Atualmente, a ABMI define as empresas produtoras independentes como sendo aquelas que são “livres do capital estrangeiro e lideradas por brasileiros”. Esta é uma visão correta e sensata, porém confere pouco poder apelativo junto à sociedade e aos associados.

A ABMI não deve entrar no âmbito da discussão sobre a qualidade musical produzida; por outro lado, pode exaltar como os independentes são responsáveis pela criação de diversidade no setor pela atuação autônoma que possuem; como são pressionados, nacionalmente e internacionalmente, pela competitividade que existe; e como precisam de suporte e incentivo, visto que não possuem a mesma estrutura de uma grande gravadora.

Seguindo o exemplo do manifesto dos independentes, que está sendo organizado internacionalmente pelas associações IMPALA e WIN, escrever um manifesto dos independentes brasileiros torna-se um grande valor para a ABMI. Uma explicitação da visão do que é ser independente confere maior afirmação dos associados como grupo, e pelas causas pelas quais lutam. Por meio do manifesto acontece a verbalização da associação e de seus associados sobre as principais questões do setor.

7 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES FUTURAS

A partir da detecção de como as capacidades da ABMI podem ser desenvolvidas para proporcionar maiores benefícios segundo os cenários externos e as características internas da associação, foram formuladas algumas ações que podem mitigar deficiências e desenvolver as capacidades necessárias. As ações detalhadas independem dos cenários propostos, porém, devem ser desenvolvidas e aprofundadas pela associação de acordo com o cenário que esta visualize como sendo o futuro.

7.1 VALORIZAÇÃO DOS ARTISTAS E DOS SELOS ASSOCIADOS

Em um contexto em que os artistas vêm ganhando maior autonomia, torna-se imperativo destacar o papel deles e a relevância de seus trabalhos. Além disso, destacar a importância do trabalho dos selos também é uma forma de trazer maior participação destes. Assim, um conjunto de iniciativas pode nascer a partir desta ação.

- Destaque de artistas na página virtual da associação: a melhor forma de mostrar a relevância da atuação de seus associados é evidenciar os artistas com quem trabalham. É o que faz a IMPALA e a AIM ao destacar a Adele como ganhadora de diversos prêmios, ou a A2IM ao parabenizar seus associados por ganhar os prêmios Grammy.
- Criação de uma premiação aos artistas: esta ação, além de destacar a importância dos artistas, torna oficial por parte da associação a valorização que esta dá aos artistas de seus associados. Além disso, a ação não só valoriza os artistas que já são reconhecidos, como traz a oportunidade de divulgar aqueles que estão em ascensão.
- Criação de um catálogo anual com os artistas que melhor representam a diversidade do setor independente da música brasileira: assim como realizou o Cluster de Musica de Uruguay, o catálogo evidencia as potencialidades frente a outros ambientes, como por exemplo, o mercado de exportação da música.

Os benefícios gerados por estas ações não se limitam à inclusão dos artistas no contexto da associação; elas fortalecem os selos e destacam a importância de sua atuação à medida que possibilitam que os artistas cheguem aonde chegaram, gerando uma complementação ao mercado ao gerar e demonstrar o valor consolidado do setor. Além disso, pode colaborar para

o aumento da densidade de membros, que se veem interessados em participar de uma comunidade associativa que trabalha pelo destaque e promoção de seus artistas.

7.2 CRIAÇÃO DE UM FÓRUM VIRTUAL INTERNO

O fórum virtual é uma forma de diminuir a distância que existe atualmente entre os associados que estão espalhados por todo o Brasil. Na impossibilidade de se criar encontros físicos com maior frequência, o fórum fortalece um dos pontos fortes da associação que é a criação de oportunidade de comunicação entre membros.

Na criação de uma ferramenta que gere maior comunicação, é importante a estruturação desta ferramenta a fim de que não acabe por gerar dispersão de temas e acabe por perder seu valor. Neste sentido uma organização por temas relevantes à associação fornece discussões mais específicas e menos dispersas. Os temas propostos pela A2IM são extensíveis aos problemas vistos pelos selos brasileiros, assim constituem uma boa proposição inicial de temas a serem discutidos:

- Mídias digitais e tecnologias emergentes – neste tópico, ocorre a exposição das oportunidades e novidades que existem quanto às tecnologias, e como os membros podem se adaptar aos novos negócios que surgem a partir do meio digital.
- Legislação, licenciamento e editoração – o objetivo deste tópico é discutir as questões que dizem respeito às questões legais que se referem aos selos. Assim, realizam-se debates e discussões para esclarecer dúvidas quanto a como lidar com as editoras, ou os escritórios de licenciamento.
- Gestão de membros – A discussão quanto à gestão de membros pode dar origem a grupos específicos, que discutem questões regionais, e que podem promover eventos locais. Lida também com questões globais, quanto à parceria da associação com outras associações. Além disso, debate o interesse dos membros em participar de eventos do setor, como o MIDEM internacionalmente, ou o Expomusic nacionalmente, e assim, possibilitar uma ação para que se busquem descontos coletivos para a inscrição dos associados ou para acomodações em hotéis próximos ao evento.
- Rádios – debate soluções para que os independentes aumentem sua participação nas rádios, e crie um canal para que se busque aumentar o relacionamento da associação com as rádios.

- Premiações – neste tópico, se discute a criação da premiação, quais as categorias e os critérios adotados, para garantir a legitimidade da premiação e sua transparência.
- Website da associação – promove as discussões acerca de todas as funções e características da página virtual da associação.

Visto as redes sociais que existem hoje, é importante que este fórum esteja conectado, por exemplo, com o Twitter e com o Facebook, para maior participação dos membros.

A comunicação interna e externa é um dos fatores que mais fortalecem uma associação. Internamente, ela promove alinhamento, consenso de decisões, assim como transparência, por consequência aumentando o engajamento de seus associados, e o interesse de novos membros. Externamente, ela promove representatividade, legitimidade, e alinhamento com a sociedade e a comunidade. Mais do que isso, a comunicação externa é o que promove a voz coletiva. Assim, fortalecer as ferramentas de comunicação é uma tarefa simples, que traz benefícios nos mais diversos aspectos da associação.

Assim, o fórum virtual aumenta a oportunidade de deliberação interna, cria complementação ao mercado à medida que promove discussões que agregam os selos, gerando, assim, benefícios seletivos que os motiva a participar da associação.

7.3 PARCERIAS E COMUNICAÇÃO COM OUTRAS ASSOCIAÇÕES

Se a comunicação interna é suprida por meio do fórum virtual, a comunicação externa é fortalecida quando a associação aumenta sua comunicação com associações que trabalham pelas mesmas causas.

7.3.1 Associações e projetos estrangeiros

Seguindo o exemplo da coordenação que existe entre AIM e IMPALA, a ABMI pode exercer comunicar-se com outras associações da América Latina, como o Cluster do Uruguay, a fim de trocar práticas, capacitações, e alinhar seus esforços pela divulgação de seus selos.

Globalmente, a comunicação com a associação Merlim é importante, à medida, se posicionando como a quinta *major*, ela atua na consolidação da oferta dos portfólios dos independentes frente aos grandes distribuidores digitais.

7.3.2 Associações e projetos locais

Atuar de forma representativa e igualitária em um país de grandeza continental é um grande desafio para uma associação nacional. Assim, atuar em parceria com associações locais pode conferir maior capilaridade, e gerar mais benefícios para seus associados nas diversas localidades.

No contexto do Rio de Janeiro existe, por exemplo, o projeto Estrombo, iniciativa do Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (FOMIM/BID), do SEBRAE e da Fundação Getúlio Vargas. O objetivo do projeto é, ao longo de três anos, capacitar, formalizar e apoiar pessoas e empreendimentos para que atuem nos novos modelos de negócios e mídias digitais.

A ABMI pode atuar colocando seus associados em contato com o projeto para que aproveitem a capacitação fornecida, e trabalhando para levar a iniciativa e capacitação do projeto para outros lugares do Brasil.

7.3.3 Associações e projetos que atuam com outros objetivos

Os produtores independentes possuem diversas necessidades nos mais diversos aspectos, não só nos fonográficos. Neste sentido, existem associações que promovem uma complementação de mercado de outras formas.

O Circuito Fora do Eixo, por exemplo, nasceu da parceria de produtores que queriam promover a circulação de bandas, tecnologia de produção e escoamento de produtos fora das regiões tradicionais como São Paulo e Rio de Janeiro. Porém, o movimento ganhou tanta força que hoje já está presente em 25 estados brasileiros, e hoje atua em aspectos que não se referem mais apenas à música, mas a diversas outras formas de arte.

Assim, trazer a oportunidade para os associados participarem dos circuitos alternativos é uma forma de trazer benefícios que saem do escopo da produção fonográfica, para incluí-los no escopo da produção artística, tornando a geração de valor mais abrangente, aumentando a complementação ao mercado, e a geração de benefícios aos associados.

Outra associação que pode trazer benefícios para os associados da ABMI é a Brazilian Music & Arts (BM&A). Atuando para exportar a música brasileira, pode ser uma oportunidade para os selos da ABMI fortalecerem sua divulgação e atuação no exterior.

É importante notar que é muito importante que a ABMI tenha em vista o trabalho exercido por estas associações que complementam as necessidades dos produtores de outras formas. Há um grande risco de que o aumento da importância destas acabe por diminuir o papel da ABMI frente aos seus associados. Num contexto onde os produtores estão ampliando suas atividades para além das atribuições que dizem respeito ao contexto fonográfico, pensar nas novas necessidades destes é muito importante para que a geração de seu valor continue a ser autêntica, abrangente e significativa para os produtores.

8 CONCLUSÕES

A partir da pesquisa bibliográfica, entrevistas e análise da atuação de empresas, órgãos públicos, e associações, confirma-se que a indústria fonográfica passa hoje por uma transformação nunca antes vista desde seu nascimento. Apesar de a tecnologia digital ter impactado o consumo desde os anos 2000, a indústria e a sociedade ainda trabalham para adequar o mercado da música à nova realidade. Por seu ineditismo, a previsão de panoramas futuros torna-se ainda mais complexa e desafiadora. Porém, torna-se um exercício ainda mais necessário, como forma de abranger mais amplamente os diversos aspectos que se modificam no processo atual.

A identificação de tendência e incertezas possibilitou a construção de quatro cenários de decisão. No cenário em que se mantém a lógica atual de geração é apenas adaptada ao meio virtual, recomenda-se que a ABMI atue para estabelecer acordos coletivos junto a distribuidores virtuais, que tendem a se diversificar e aumentar no setor. No cenário em que as grandes gravadoras buscam manter o controle sobre direitos autorais, mas os usuários continuam a utilizar meios não pagos, ABMI deve apoiar empresas complementando o mercado tradicional, incluindo artistas e produtores autônomos que atuam de formas alternativas. Numa perspectiva em que se cria maior colaboração entre usuários e produtores, o papel da ABMI é o de capacitar seus associados quanto às licenças flexíveis e novas formas de interação com o público. Já na perspectiva de fomento à cultura, a associação deve atuar para fiscalizar os mecanismos de distribuição proporcional à circulação do conteúdo de suas associadas na internet.

Pôde-se perceber que, as grandes empresas buscam um futuro em que o racional da indústria adapta-se aos meios digitais, porém em sua essência mantém-se o mesmo, ou seja, com o foco no produto fonográfico como fonte de receita básica, seja pela sua venda, seja por sua execução pública; ao mesmo tempo, existem empresas e artistas que atuam de forma muito diferente, propondo mudanças tão radicais que exigirão outro racional por parte da indústria, como os modelos de financiamento colaborativo com o público. Assim, torna-se essencial que a ABMI esteja a par destas possibilidades de futuro. Sabendo as potenciais consequências para sua atuação, ela será capaz de adequar o valor que gera para seus associados.

Por outro lado, existem diversas ações possíveis à associação que, independentemente do rumo do setor, trazem diversos benefícios. Espelhando-se nas associações estrangeiras e nas próprias sugestões dos associados da ABMI, os fóruns de discussões, a valorização dos

membros e artistas, e parceria com outras associações e outros projetos são meios de aumentar a comunicação interna, complementar falhas do mercado, e criar suporte estrutural que auxilie os associados em sua atuação no setor.

Assim, os cenários construídos podem servir de abertura de perspectivas da atuação da ABMI por parte de seu conselho diretivo, tanto para a manutenção do racional de atuação quanto para um futuro onde as mudanças são radicais que exigem outra forma de ação. E a melhor forma de utilizar estas perspectivas em sua atuação é criando ferramentas que melhorem a comunicação interna, aumentando a representatividade e participação de seus membros, e reavaliando o papel dos produtores fonográficos frente às mudanças que se esperam para o futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABMI [Associação Brasileira da Música Independente]. Estatuto da Associação Brasileira da Música Independente. Março, 2012.

ABPD [Associação Brasileira de Produtores de Disco]. **Mercado brasileiro de música 2005**. ABPD, 2006.

_____. **Mercado brasileiro de música 2006**. ABPD, 2007.

_____. **Mercado brasileiro de música 2007**. ABPD, 2008.

_____. **Mercado brasileiro de música 2008**. ABPD, 2009.

_____. **Mercado brasileiro de música 2009**. ABPD, 2010.

ALKMIM, A.C. et al. **Cadeia produtiva da economia da música**. Rio de Janeiro: PUCRJ, 2005.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2004.

DONER, R.F.; SCHNEIDER, B.R. **Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others**. Business and Politics, Vol.2, No.3, 2000. p. 261-288.

FISCHER, R.M. **O desafio de colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor**. São Paulo: Gente, 2002.

GPOPAI [Grupo de Pesquisa em Políticas Públicas para o Acesso à Informação]. **Uma análise qualitativa do mercado de música no Brasil: para além das falsas dicotomias**. Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, 2010.

IFPI [International Federation of Phonographic Music]. **Digital Music Report 2006**. Disponível em: <<http://www.ifpi.org/content/library/digital-music-report-2006.pdf>>. Acesso em: 18 de outubro de 2011.

_____. **Digital Music Report 2007**. Disponível em:

<<http://www.ifpi.org/content/library/digital-music-report-2007.pdf>>. Acesso em: 18 de outubro de 2011.

_____. **Digital Music Report 2008**. Disponível em:

<<http://www.ifpi.org/content/library/dmr2008.pdf>>. Acesso em : 18 de outubro de 2011.

_____. **Digital Music Report 2009**. Disponível em:

<<http://www.ifpi.org/content/library/dmr2009-real.pdf>>. Acesso em: 18 de outubro de 2011.

_____. **Digital Music Report 2010**. Disponível em:

<<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2010.pdf>>. Acesso em: 18 de outubro de 2011.

_____. **Digital Music Report 2011**. Disponível em:

<<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2011.pdf>>. Acesso em: 18 de outubro de 2011.

_____. **Digital Music Report 2012**. Disponível em:

<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2012.pdf>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2012.

LINDGREN, M., BANDHOLD, H. **Scenario Planning: the link between future and strategy**. New York, USA: Palgrave Macmillan, 2003.

LOPES, P. D. **Innovation and Diversity in the Popular Music Industry, 1969 to 1990**. American Sociological Review, v. 57, 1992. p.56-71.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Direitos Autorais e Direitos Intelectuais**. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2009/10/06/direitos-autorais-4/#more-59999>>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2012.

NAKANO, D.N. **A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música**. Gestão & Produção. volume 17, no.3, São Carlos, 2010.

NAKANO, D.N.; RINALDI, G.; KOK, G.; AMARAL, H. **Estimativa do Mercado Independente**. Fundação Vanzolini, 2012.

NIELSEN. **The Hyper-Fragmented World of Music: Marketing Considerations and revenue maximization**. MIDEM, 2011.

NIELSEN SOUNDSCAN. **CORRECTING and REPLACING 2007 U.S. Music Purchases Exceed 1.4 Billion**. BusinessWire, 31/12/2008. Disponível em: <<http://www.businesswire.com/news/home/20080103006104/en/CORRECTING-REPLACING-2007-U.S.-Music-Purchases-Exceed>>. Acesso em: 17 de março de 2012.

_____. **2008 U.S. Music Purchases Exceed 1.5 Billion; Growth in Overall Music Purchases Exceeds 10%**. BusinessWire, 31/12/2008. Disponível em:

<<http://www.businesswire.com/news/home/20081231005304/en/2008-U.S.-Music-Purchases-Exceed-1.5-Billion>>. Acesso em: 17 de março de 2012.

_____. **2009 U.S. Music Purchases up 2.1% over 2008; Music Sales Exceed 1.5 Billion for Second Consecutive Year.** BusinessWire, 31/12/2008. Disponível em:

<<http://www.businesswire.com/news/home/20100106007077/en/2009-U.S.-Music-Purchases-2.1-2008-Music>>. Acesso em: 17 de março de 2012.

_____. **The Nielsen Company & Billboard's 2010 Music Industry Report.** BusinessWire, 06/01/2011. Disponível em:

<<http://www.businesswire.com/news/home/20110106006565/en/Nielsen-Company-Billboard%E2%80%99s-2010-Music-Industry-Report>>. Acesso em: 17 de março de 2012.

_____. **The Nielsen Company & Billboard's 2011 Music Industry Report.** BusinessWire, 05/01/2012. Disponível em:

<<http://www.businesswire.com/news/home/20120105005547/en/Nielsen-Company-Billboard%E2%80%99s-2011-Music-Industry-Report>>. Acesso em: 17 de março de 2012.

NORTH, D.C. **Institutions.** Journal of Economic Perspectives. Vol. 5, No 1. 1991.

PARANAGUÁ, P.; BRANCO, S. **Direitos Autorais.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PETERSON, R.A. **Why 1955? Explaining the advent of rock music.** Popular Music. Vol. 9, No. 1. 1990. pp.97-116.

PETERSON, R.A.; ANAND, N. **The production of culture perspective.** Annual Review of Sociology, Vol.30, 2004, pp.311-334.

PETERSON, R.A.; BERGER, D.G. **Cycles in Symbol Production: the Case of Popular Music.** American Sociological Review Vol. 40, p. 158-173, 1975.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9610.htm>. Acessado em: 30/04/2012.

SALAMON, L.M. **A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global.** Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar., 1998.

SALAMON, L.M.; ANHEIER, H.K. **The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996.** Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

SCHOEMAKER, P.J.H. **Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking**. MIT Sloan Management Review, vol.36, no.2, pp. 25-40, inverno de 1995.

SCOTT, W.R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

VAN DER HEIJDEN, K. **Turbulence in the Indian Sector: A Scenario Analysis**. In RAMÍREZ, R.; SELSKY, J.; VAN DER HEIJDEN, K. Business planning for turbulent times: new methods for applying scenarios. Sterling: Earthscan, 2008.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista inicial com membros

1. Desafios
 - a. Quais você acredita serem os grandes desafios da ABMI hoje?
 - b. O que você acha que a ABMI deveria fazer para aumentar sua representatividade no cenário fonográfico?
2. Panorama Interno
 - a. Associados
 - i. Interação: Como acontece/ com que frequência/por quais meios?
 - ii. Captação: existe alguma atividade com o intuito de captar novos membros?
 - iii. Perfil: existe algum perfil de independente que busca mais a ABMI que outro?
 - iv. O que você acredita ser a motivação dos que não estão dentro da ABMI?
 - b. Atividades-chave, receitas e custos
 - i. Cobrança das mensalidades: é a principal receita, que mantém as atividades?
 - ii. Convênio com editoras para liberação de direitos autorais.
 - iii. Software de Emissão de certificados de vendagem (ouro, platina, etc.).
 - iv. Quais atividades são as mais custosas?
3. Panorama externo
 - a. Quais as principais tendências do setor que você enxerga como relevantes para a ABMI?
 - b. Como você enxerga o papel da ABMI diante das seguintes tendências?
 - i. Artistas que se lançam independente de selos
 - ii. Diminuição da vendagem física
 - iii. Aumento do comércio digital
 - iv. Alta taxa de pirataria

APÊNDICE B - Questionário – Parte 1

Questões sobre Indústria Fonográfica e ABMI

Olá,

Sou estudante da Escola Politécnica da USP e faço um estudo sobre como a ABMI (Associação Brasileira da Música Independente) pode melhorar sua representatividade na indústria da música, tendo em vista as necessidades detectadas no setor.

O questionário leva cerca de 10 minutos e está dividido em 3 partes:

- a importância dos direitos autorais para o seu negócio
- quais o papel dos artistas, produtoras e gravadoras hoje.
- opinião quanto à ABMI.

Obrigada,

Cinthia Midori Toma

Você exerce quais atividades?

- Composição/execução
- Produção
- Gravação
- Distribuição
- Other:

[Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

APÊNDICE C - Questionário – Parte 2

Questões sobre Indústria Fonográfica e ABMI

Sobre os Direitos Autorais

Objetivo: entender a importância da proteção da obra intelectual para viabilidade das atividades

Na prática, a coleta do direito autoral/direitos conexos representa para você:

Pela venda de fonogramas ou execução pública

- Uma fonte de renda considerável
- Uma fonte de renda pequena
- Não representa nada na minha fonte de renda

Caso não seja uma fonte de renda considerável, quais são as atividades que garantem que seu negócio seja viável?

4

O que você pensa sobre os direitos autorais?

- É importante
- Leis precisam ser atualizadas
- Há problemas quanto à cobrança, em se fazer valer o direito

Comentários adicionais sobre o tema

4

« Back

Continue »

APÊNDICE D - Questionário – Parte 3

Questões sobre Indústria Fonográfica e ABMI

Sobre os participantes da indústria (artistas/produtores/gravadoras)

Identificar o papel dos componentes do setor

Você acha que o papel do artista mudou nos últimos 10 anos? Como?

(Tanto para compositores quanto para músicos: atividades que exerce, responsabilidades que assume)

..

Você acha que o papel do produtor mudou nos últimos 10 anos? Como?

(atividades que exerce, responsabilidades que assume)

..

Você acha que o papel da gravadora mudou nos últimos anos? Como?

(atividades que exerce, responsabilidades que assume)

..

Para os próximos anos, você considera que haverá alteração no papel do artista, do produtor e das gravadoras?

..

APÊNDICE E - Questionário – Parte 4 – Destinado apenas a não membros

Questões sobre Indústria Fonográfica e ABMI

Sobre a ABMI - não membros

Você conhece a ABMI?

Sim

Não

Caso sim, qual o motivo da não participação?

Desconhecimento das atividades que a associação faz

Não preenche minhas necessidades

Other:

Quais atividades a associação poderia oferecer para incentivar as pequenas produtoras e gravadoras que atuam na música independente?

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

APÊNDICE F - Questionário – Parte 4 – Destinado apenas a membros

Questões sobre Indústria Fonográfica e ABMI

Sobre a ABMI - membros

Quais os motivos de sua participação na ABMI?

- Convênio com editoras para liberação de direitos autorais
- Contato com outros associados, troca de conhecimento
- Fortalecimento das causas do setor
- Outros

Qual a frequência de seu contato com a ABMI?

Participação de eventos / comunicação com outros associados / utilização de serviços

- Participo ativamente da assembleia anual e de eventos da associação
- Não participo de eventos mas mantenho comunicação com a associação
- Apenas utilizo os serviços disponíveis a associados

Avaliação das atividades/serviços oferecidos

Para as próximas perguntas: se você utiliza ou participa das atividades, dê uma nota

	Muito ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Convênio com editoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assembleias anuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Circulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emissão de certificados de vendagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que tendências do setor são relevantes para a atividade da ABMI?

4

Quais atividades a associação poderia oferecer para incentivar as pequenas produtoras e gravadoras que atuam na música independente?