

A CONSOLIDAÇÃO DA SOM LIVRE COMO UMA DAS EMPRESAS LÍDERES DA INDÚSTRIA DA MÚSICA BRASILEIRA POR MEIO DE SUA ADAPTAÇÃO FRENTE ÀS TRANSFORMAÇÕES DIGITAIS PÓS 2000

THE CONSOLIDATION OF SOM LIVRE AS ONE OF THE THE LEADING COMPANIES OF THE BRAZILIAN MUSIC INDUSTRY THROUGH ITS ADAPTATION IN FACE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS POST 2000

Ricardo Almeida de Abreu

Mestre em Gestão da Economia Criativa pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (Rio de Janeiro/Brasil).
E-mail: ricardo.deabreu@gmail.com

João Luiz de Figueiredo

Doutor em Geografia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro/Brasil). Docente do Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa na Escola Superior de Propaganda e Marketing (Rio de Janeiro/Brasil).
E-mail: joao.silva@espm.br

Recebido em: 7 de abril de 2021
Aprovado em: 15 de junho de 2021
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
BCIJ | v. 1 | n. 1 | p. 123-147 | jul./dez. 2021
DOI: <https://doi.org/10.25112/bcij.v1i1.2675>



RESUMO

O artigo analisa as transformações na indústria da música brasileira com o objetivo de compreender como a Som Livre assumiu a posição de liderança no mercado fonográfico brasileiro a partir de sua reestruturação no contexto de transição do mercado físico para o digital. Partimos de uma análise sobre as mudanças na organização da indústria da música, discutindo como as tecnologias digitais afetaram seus os diferentes agentes produtivos, especialmente as gravadoras. Na sequência, realizamos um estudo de caso da Som Livre que, no contexto de reestruturação da indústria fonográfica, se tornou a maior empresa do segmento em música brasileira. A pesquisa realizada é de abordagem qualitativa e como procedimentos metodológicos do estudo de caso realizamos revisão bibliográfica, levantamento de dados secundários da indústria da música e da Som Livre e entrevistas semiestruturadas com lideranças da empresa. Acreditamos que o artigo contribui para o reconhecimento do ambiente competitivo da indústria da música no Brasil e pode ser aplicado em outros trabalhos acadêmicos ou de mercado que tenham como premissa a compreensão do setor da música no Brasil.

Palavras-chave: Indústria da música. Som Livre. Adaptação. *Streaming*. Economia Criativa.

ABSTRACT

The article analyzes the transformations of the Brazilian music industry with the aim to understand how Som Livre, a Brazilian label, became a leader in the Brazilian phonographic market since its restructuring in the context of transition from the physical to the digital market. We started with an analysis of the changes in the organization of music industry, discussing how digital technologies affected their productive agents, especially record companies. Then we carried out a case study of Som Livre which, in the context of the restructuring of the music industry, became the largest company in the segment of Brazilian music. The research is of qualitative approach and as methodological procedures of the case study we carried out a bibliographic review, collection of secondary data from the music industry and Som Livre and semi-structured interviews with company leaderships. We believe that the article contributes to the recognition of the competitive environment of the music industry in Brazil and can be applied to other academic or market works that have as premise the understanding of the music industry in Brazil.

Keywords: Music Industry. Som Livre. Streaming. Adaptation. Creative economy.



1 INTRODUÇÃO

O artigo trata da reorganização da indústria da música no Brasil após as transformações geradas pelas tecnologias digitais de comunicação e informação, as quais impuseram um novo ambiente competitivo para todos os seus agentes produtivos, especialmente as gravadoras, que, ao longo de toda a segunda metade do Século XX, se configuraram como elementos centrais da organização do mercado.

Como em todo mercado que atravessa um período de reorganização, a indústria da música vivenciou aquisições e falências de grandes companhias, bem como fusões entre algumas delas. Praticamente todas as empresas tiveram de adaptar seus modelos de negócio para o novo ambiente de competição e diversos novos negócios foram criados já adaptados ao contexto digital. Com as gravadoras não foi diferente, até os anos 2000, o mercado brasileiro e o mundial eram basicamente controlados por cinco empresas, Sony, Universal, Warner, BMG e EMI, conhecidas como *big five*, das quais restaram apenas as três primeiras.

Ao se analisar o mercado brasileiro, salta aos olhos o crescimento da Som Livre, que ao final da década de 2010 assume posição de liderança de mercado juntamente às três *majors* restantes, sendo que ela é focada exclusivamente em música nacional. Portanto, compreendemos que não é possível dissociar o crescimento da Som Livre da reorganização da indústria da música no Brasil e, assim, cabe-nos questionar como a Som Livre conseguiu se adaptar e como o seu modelo de negócio viabilizou que se tornasse uma empresa líder no mercado brasileiro. Essa pergunta é de extrema relevância, pois antes da transformação digital do mercado, as barreiras de entrada existentes impediam que a Som Livre se tornasse competitiva para disputar maiores fatias de mercado com as *majors*. Em outras palavras, reconhecemos que, durante a primazia das vendas físicas sobre as digitais, o mercado nacional era efetivamente controlado pelas *majors*, de maneira que nos interessa compreender como uma empresa de capital nacional conseguiu assumir posição de liderança no contexto das vendas digitais, ampliando sua participação a partir do momento em que o mercado sofre com queda de faturamento.

Dessa forma, estabelecemos que o principal objetivo deste artigo é compreender como a Som Livre assumiu a posição de liderança na indústria fonográfica brasileira a partir de sua reestruturação no contexto de transição do mercado físico para o digital.¹

¹ Em 01/04/2021, anunciou-se a venda da Som Livre para a Sony Music por R\$ 1,4 bilhão, revelando, por um lado, o sucesso da reestruturação da empresa e, por outro lado, a mudança de estratégia do Grupo Globo. Nesse artigo, o objetivo é demonstrar o processo de reestruturação da Som Livre, de modo que a sua venda não afeta nosso argumento central, destacando-se ainda que a Sony Music declarou que irá manter a independência da Som Livre (O GLOBO, 2021).



Para atingir esse objetivo, utilizamos o método do estudo de caso, mobilizando referencial teórico sobre as transformações da indústria da música no contexto das tecnologias digitais de comunicação e informação e sobre a competição em mercados declinantes, de modo a nos permitir abordar como as gravadoras atravessaram o longo período em que o mercado apresentava queda de faturamento em função da dificuldade das gravadoras em se adaptarem ao novo ambiente de competição. O recorte temporal da pesquisa é de 2000 a 2019, pois são os anos em que verificamos, em um primeiro momento, as constantes reduções do faturamento das gravadoras, até 2015, e, a partir de então, a retomada do faturamento em função da expansão do mercado digital. O artigo está estruturado em cinco seções, introdução, referencial teórico, método, apresentação e análise de dados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingirmos o objetivo proposto nesse artigo, recorreremos a um referencial teórico que pode ser organizado em duas partes interdependentes, a primeira trata da desverticalização produtiva da indústria da música, e a segunda identifica as estratégias competitivas possíveis de serem adotadas em mercados declinantes. Nossa opção por essas lentes teóricas decorre de entendermos que a consolidação da Som Livre como uma das empresas que lideram o mercado de música no Brasil é consequência de uma nova rodada de desverticalização produtiva da indústria da música, produzida pelas tecnologias digitais de informação e comunicação, que no começo do século XXI afetaram as formas de distribuição e consumo da música gravada e, como consequência, alteraram o ambiente competitivo. A análise das estratégias competitivas em mercados declinantes foi fundamental para compreender como a Som Livre se comportou no longo período de queda do faturamento do mercado. Nesse contexto de transformação da organização da indústria, empresas líderes do setor foram absorvidas por outras, novas empresas surgiram e algumas que já atuavam no mercado tiveram a oportunidade de se reposicionarem, porém apenas as que suportaram o período declinante conseguiram se manter no mercado atual fortemente baseado no faturamento digital.

Dessa forma, o referencial teórico apresentado auxilia na compreensão de nosso argumento de que a Som Livre só pôde se tornar uma empresa líder na indústria da música nacional em função da mudança do ambiente competitivo e de suas características que permitiram a sua adaptação.



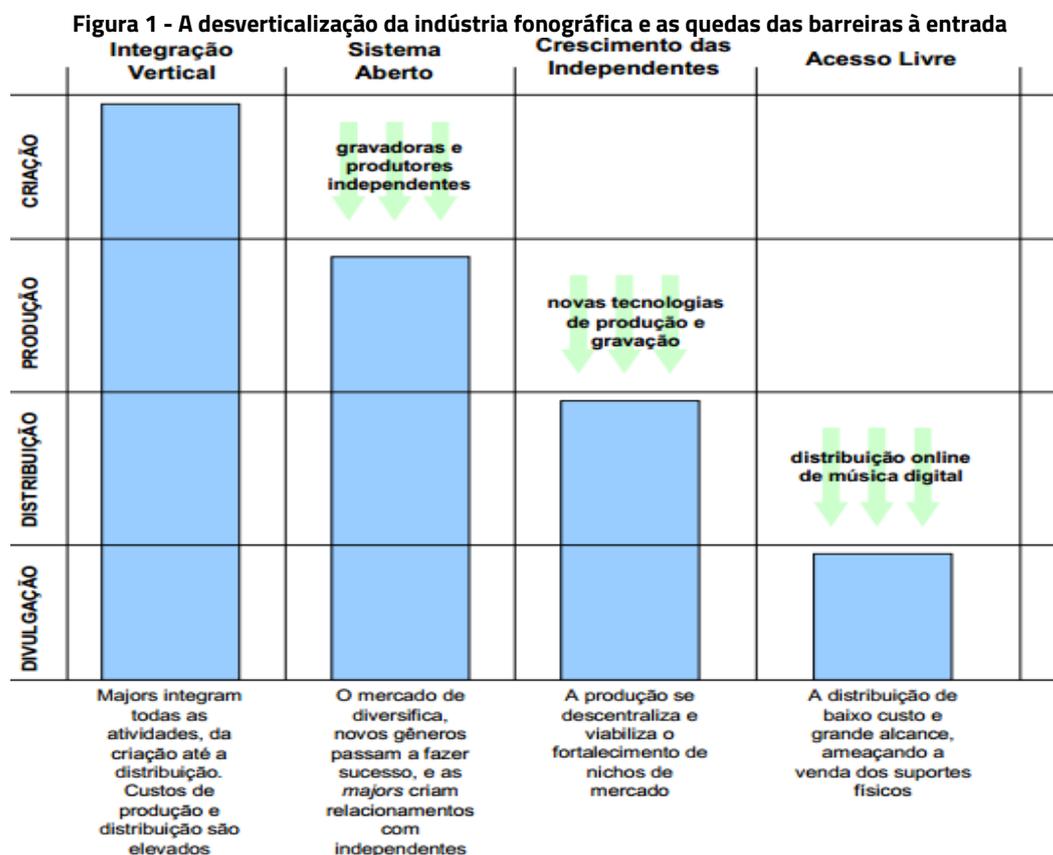
2.1 DESVERTICALIZAÇÃO PRODUTIVA DA INDÚSTRIA DA MÚSICA E QUEDA DE BARREIRAS DE ENTRADA

Ao longo do século XX, a indústria da música se organizou a partir da centralidade das gravadoras, que, por meio do controle do processo de distribuição, estabeleceram barreiras de entrada no mercado e assumiram posição central na organização da indústria e na distribuição da sua cadeia de valor. A recuperação desse debate será pautada no trabalho seminal de Peterson e Berger (1975), que relacionaram a estrutura de mercado da indústria fonográfica dos Estados Unidos ao processo de inovação das gravadoras no período de 1948-1973, conforme se verifica nas seguintes palavras:

[...] the preponderance of evidence suggests that oligopolistic concentration reduces innovation and makes for a homogeneity of product. This relationship seems to hold for the large scale popular culture industries (...). While competition between oligopolists in these situations is intense, there is little incentive for innovate or to increase the range of alternative products marketed because each firm is trying to garner the largest share of the single mass market. Rather, each oligopolist strives for that product that which pleases the most without offending any major group of consumers. This process makes for a homogeneity of product. Alternatively, when many firms successfully compete, there is a continual quest for product innovation and the single mass market tends to break up into a number of segments each representing a slightly different taste. Thus, competition makes for innovation and diversity. This association between competition and diversity has been widely noted in large scale popular culture industries (PETERSON; BERGER, 1975, p. 159).

Se o trabalho seminal de Peterson e Berger (1975) teve como recorte temporal o período de 1948-1973, Lopes (1992) analisou os anos de 1969-1990 e apresentou um importante contraponto às ideias dos primeiros autores. Para este, a inovação e a diversidade da música não são função do nível de concentração e de competição do mercado, mas dependem do sistema de desenvolvimento e de produção utilizados pelas *majors*, os quais, segundo Burnett e Weber *apud* Lopes (1992), caracterizaram-se pela crescente cooptação e incorporação dos produtores independentes a partir dos anos 1980. Dessa forma, as *majors* mantiveram um alto nível de concentração de mercado combinada com fluxos de inovação e diversidade capazes de atender os novos padrões de gosto, especialmente dos jovens.

A partir do referencial dos autores acima, Nakano e Leão (2009) sistematizaram quatro grandes fases da estrutura de mercado da indústria fonográfica, sendo a passagem de uma para a outra sempre definida pela quebra de barreiras à entrada, conforme se verifica na figura 1.



Fonte: Nakano e Leão, 2009.

Na primeira fase, as gravadoras integravam todas as etapas produtivas como forma de reduzir a competição no mercado, especialmente em três pontos centrais ao processo produtivo: o fator artístico, merchandising e a distribuição (PETERSON; BERGER, 1975). É importante entendermos que essa verticalização produtiva ocorreu no Brasil em uma época em que o mercado fonográfico ainda era incipiente e controlado por gravadoras nacionais, as quais, além de produzirem o conteúdo nacional, também representavam as gravadoras multinacionais.

A segunda fase emerge da incapacidade do modelo anterior em atender a diversidade da demanda, de maneira que gravadoras e produtores independentes ocuparam novas posições no mercado a partir dos novos gêneros musicais, como o rock n' roll e o blues, nos Estados Unidos, e a bossa nova e a jovem guarda, no Brasil. Nessa fase, as *majors* reestruturam a organização do mercado pela redução do controle criativo associada à manutenção das barreiras de divulgação e distribuição. Lopes (1992) explica que em vez de um sistema fechado totalmente internalizado de desenvolvimento e de produção, característico



da fase anterior, as *majors* estabeleceram um sistema aberto que possuía departamentos internos às companhias para se relacionarem com várias gravadoras pequenas e independentes.

Assim, nessa nova organização do mercado definida como “sistema aberto” (LOPES, 1992), as *majors* ampliaram seus relacionamentos com outras empresas do setor, de modo que “além de contratarem alguns dos artistas de sucesso e incorporarem novos artistas aos seus catálogos, também fizeram contratos de distribuição com pequenos produtores e gravadoras independentes...” (NAKANO; LEÃO, 2009, p. 127). Para Lopes (1992), essa nova estratégia garantiu para as *majors* amplos benefícios financeiros através da monopolização dos processos finais de produção e de distribuição da música popular, além de ter viabilizado, através das relações com gravadoras e produtores independentes, as respostas necessárias à imprevisibilidade do mercado e garantido a incorporação rápida de novos artistas e novos estilos ao mercado popular da música dominado por elas.

Ao analisar a relação entre as *majors* e as gravadoras independentes nessa fase da organização da indústria, Throsby (2002) identifica uma relação de simbiose entre elas, como se verifica nas suas palavras:

The independent distribution system that had existed for many years began to break down in the 1980s and an increasing number of the independent labels agreed to be distributed by one of the major distributors. (...) In fact it has been suggested that the independent record companies act in a way that serves the potential interests of the *majors*. They are generally involved in developing music outside the mainstream; if their music is successful and generates new audiences, they may begin to pose a threat to the *majors'* market dominance. If so, they may simply be absorbed by the *majors* (and in the process the sharp edge of whatever new sounds they have championed may become blunted by being re-packaged for mass taste). Thus, insofar as independents may act as a source of new talent and new sounds to feed the demands of the *majors* for novelty and innovation, the relationship between the two types of companies may be thought of as symbiotic rather than oppositional (THROSBY, 2002, p. 11).

Segundo De Marchi (2011), foi nessa fase que as *majors* entraram definitivamente no mercado fonográfico nacional, de forma que as gravadoras de capital nacional passaram a ser definidas como “independentes”, as quais passaram a desempenhar papel importante na revelação de novos artistas, porém sem condições de se constituírem como um “setor especializado que se colocasse como alternativa profissional às gravadoras multinacionais” (DE MARCHI, 2011, p. 153). Sem dúvida alguma, foi essa estratégia que permitiu às *majors* incorporarem rapidamente os novos movimentos da música brasileira



aos seus catálogos, como a tropicália, na década de 1970, e o *rock* brasileiro, nos anos 1980 e começo dos 1990.

Essa estruturação do mercado perdurou dos anos 1950 até o começo dos anos 1990, quando houve uma significativa redução dos custos de produção, proliferando-se a quantidade de estúdios de gravação, o que, por sua vez, viabilizou a expansão das atividades produtivas das gravadoras independentes. Nesse sentido, Hirsch (2000) revisitou seu primeiro estudo sobre as indústrias culturais (HIRSCH, 1972) e reforçou a sua primeira conclusão sobre a centralidade do domínio e do acesso aos canais de distribuição como principal fonte de vantagem competitiva. Portanto, para Hirsch (2000), a principal consequência da redução dos custos de produção foi a valorização da capacidade de distribuição como o principal fator de competitividade, de maneira que ao mesmo tempo em que a internet se apresentou como um canal de distribuição alternativo para novos artistas, verificaram-se fusões entre grandes corporações em busca da ampliação do controle da distribuição para reduzir a incerteza e ampliar a fatia de mercado.

Embora a redução dos custos de produção tenha significado a queda de uma importante barreira de entrada no mercado, o desenvolvimento da distribuição digital no início do Século XXI produziu a mais significativa transformação na indústria fonográfica, alterando significativamente a estrutura do mercado e as estratégias das gravadoras. A quarta fase do longo processo de desverticalização da indústria fonográfica, definida como “acesso livre” no esquema de Nakano e Leão (2009), representado anteriormente na figura 1, implica na expressiva redução dos custos de distribuição viabilizando o acesso ao mercado, tanto para gravadoras independentes como para artistas que estabelecem seus próprios circuitos sem a intervenção de uma gravadora. De fato, as transformações tecnológicas do final do Século XX e início do XXI transformaram todas as etapas do ciclo produtivo da indústria fonográfica em informacionais, acarretando assim na progressiva deterioração da estrutura do mercado, que se assentava no controle das grandes gravadoras, conhecidas como *majors*, sobre a etapa da distribuição.

Entretanto, devemos enfatizar que o advento da distribuição digital não significa o fim da relevância dessa etapa do ciclo produtivo para o sucesso do negócio. Ao contrário, a distribuição continua a desempenhar papel central na indústria fonográfica (HIRSCH, 2000), porém não mais sobre o controle das *majors*. Se, por um lado, estas possuíam uma capacidade única de realizar a distribuição física, por outro lado, a distribuição digital é uma etapa do ciclo produtivo que cada vez mais é ocupada por empresas específicas, que tanto prestam serviços para as *majors* e outras gravadoras, como atendem diretamente artistas independentes (DE MARCHI; ALBORNOZ; HERSCHMANN, 2011). Diante desse processo, Mattoso e Genes (2020) investigaram o processo decisório de jovens no consumo de música em ambiente digital e reconheceram a influência da opinião dos amigos e de celebridades, mas também dos sistemas de algoritmos.



2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM MERCADOS DECLINANTES

Os dados secundários sobre o faturamento da indústria fonográfica que serão apresentados na seção de análise de dados deste artigo evidenciarão que o Século XXI marca o início de um período de forte declínio do faturamento das gravadoras, em decorrência da crise de seus modelos de negócio que eram centrados no domínio dos canais de distribuição física do mercado. A crescente digitalização da distribuição e do consumo da música, conforme explicado anteriormente, afetou, portanto, a principal vantagem competitiva das *majors*. O resultado foi muito variado, algumas gravadoras encerraram suas operações e outras foram criadas. No grupo conhecido anteriormente como *big 5* (Sony, Universal, Warner, EMI, BMG), por serem as gravadoras com domínio do mercado mundial até o ano 2000, a consolidação do mercado fez com que EMI e BMG fossem incorporadas por outras, e, aqui no Brasil, destacamos a crescente participação da Som Livre no mercado. Diante disso, consideramos que compreender a dinâmica competitiva em mercados declinantes, característica da indústria fonográfica no período 2000-2015, é um caminho para que possamos analisar o caso da Som Livre.

Porter (2004) sugere que a competição em mercados declinantes possui especificidades em comparação com os demais e que as estratégias das empresas variam muito, de forma que algumas obtêm altos retornos associados a pesados investimentos, enquanto outras evitam perdas ao saírem rapidamente do mercado. Segundo o autor, três fatores estruturais assumem importância na determinação da natureza da concorrência em um mercado declinante: as condições de demanda, as barreiras de saída e a instabilidade da rivalidade entre as empresas. A partir dessa análise, as empresas podem definir quatro estratégias: liderança, nicho, colheita e desativação rápida.

Sobre o primeiro fator determinante, as condições de demanda, Porter (2004) destaca que o processo pelo qual a demanda sofre um declínio e as características dos segmentos de mercado remanescentes têm grande influência sobre a concorrência e, assim, apresenta quatro elementos que afetam esse processo: a incerteza; o padrão do declínio; a estrutura dos bolsões remanescentes de demanda; e as causas do declínio.

Sobre o segundo determinante, as barreiras de saída, Porter (2004) descreve as fontes fundamentais que dificultam a saída do mercado por parte das empresas, as quais, por um lado, podem ampliar as perdas no mercado, mas, por outro lado, podem encontrar nessas barreiras a competitividade necessária para assumir a liderança desse mercado em declínio. Nesse sentido, o autor apresenta os seis fatores que dificultam as empresas em sair de mercados declinantes: a existência de ativos duráveis e especializados; a presença de elevados custos fixos de saída; as barreiras de saída estratégicas; as barreiras de informação; as barreiras emocionais ou gerenciais; e barreiras governamentais e sociais.



O terceiro fator estruturante da concorrência em mercados declinantes, a instabilidade da rivalidade, torna-se mais intenso, segundo Porter (2004), em situações em que o uso do produto é generalizado; os custos fixos são altos; muitas empresas estão presas por barreiras de saída; uma série de empresas percebe importância estratégica em manter a posição; os poderes relativos das empresas remanescentes são relativamente equilibrados; e as empresas estão incertas quanto aos seus poderes relativos e empreendem esforços para se reposicionarem. Vale apontar, também, que a instabilidade da rivalidade pode ser ampliada em função dos fornecedores e dos distribuidores que se tornam mais relevantes na concorrência entre as empresas remanescentes.

Diante desses determinantes estruturantes da concorrência em um mercado declinante, as empresas devem definir suas estratégias que, como citado anteriormente, podem ser classificadas por liderança, nicho, colheita e desativação rápida.

A estratégia de liderança é adotada pelas empresas que percebem a possibilidade de obter ganhos acima da média e para isso investem em ações competitivas agressivas na área de preços, *marketing*, que levem a concorrência a sair do mercado; adquirem parcelas do mercado pela compra de concorrentes; e declaram de formas variadas que permanecerão no mercado. A estratégia de nicho, por sua vez, é adotada por empresas que se identificam capazes de atender segmentos ou grupos de demanda remanescentes geradores de retornos acima da média. As estratégias de colheita e de desativação rápida são adotadas por empresas que não se percebem competitivas no mercado em declínio, entretanto se distinguem pela velocidade da retirada, de maneira que na colheita a empresa reduz o investimento progressivamente até liquidar ou vender o negócio e na desativação rápida a empresa procura maximizar sua recuperação líquida do investimento vendendo o negócio no início da fase de declínio.

A decisão da empresa, portanto, deve considerar as suas especificidades para aproveitar a existência de segmentos específicos e grupos de demanda remanescentes, associado a uma análise da estrutura do mercado em declínio, ou seja, se existe algum controle ou previsão sobre o ritmo do declínio. Nesse sentido, Porter (2004) apresenta uma metodologia para as escolhas das empresas, conforme se verifica no quadro 1.



Quadro 1 - Escolha de estratégia das empresas em um mercado declinante

	Tem pontos fortes em relação aos concorrentes quanto aos grupos remanescentes	Não tem pontos fortes em relação aos concorrentes quanto aos grupos remanescentes
Estrutura industrial favorável ao declínio	Liderança ou Nicho	Colheita ou Desativação rápida
Estrutura industrial desfavorável ao declínio	Nicho ou Colheita	Desativação rápida

Fonte: Porter, 2004, p. 282.

Diante do declínio da venda física e das possibilidades estratégicas apontadas acima, como as gravadoras responderam a mudança? As fusões entre *majors*, a ascensão de outras gravadoras para as primeiras posições do mercado, o surgimento de gravadoras independentes e a conexão direta entre artistas e consumidores são sintomas de uma mudança estrutural do mercado fonográfico. Neste trabalho, nos interessa compreender o caso da Som Livre, que a partir da sua nova gestão, em 2011, passou a apresentar resultados crescentes da receita, primeiramente pelas vendas físicas e depois primordialmente pelas vendas digitais, como verificaremos na seção 4 deste artigo.

Mas por que as gravadoras hegemônicas responderam de maneira tão diferenciada às transformações do mercado no início do século XXI? Como desenvolveram suas ações para alcançar os objetivos estratégicos? Para responder essas questões, optamos nessa pesquisa por analisar a indústria fonográfica como um mercado que atravessou um processo de reestruturação caracterizado pelo declínio das vendas físicas e pela ascensão das vendas digitais, de maneira que somente as gravadoras que foram capazes de atravessar essa fase de declínio do faturamento conseguiram permanecer no atual mercado fonográfico, cada vez mais determinado pelas vendas digitais e pela participação das gravadoras em outras etapas da economia da música.

3 MÉTODO

Como o objetivo deste artigo é centrado na compreensão de como a Som Livre assumiu a posição de liderança na indústria fonográfica brasileira a partir de sua reestruturação no contexto de transição do mercado físico para o digital, optamos por realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa com finalidade exploratória e com a aplicação do método do estudo de caso. As pesquisas exploratórias envolvem "(a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema



pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão” (GIL, 2002, p. 41). Concordamos com Yin (2001) de que o uso do estudo de caso é adequado quando se deseja investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos.

Nesse sentido, o estudo se iniciou com uma pesquisa bibliográfica sobre a desverticalização produtiva da indústria da música e sobre as estratégias competitivas possíveis de serem adotadas em mercados declinantes, conforme explicamos na seção anterior do artigo. Levantamos dados secundários, por meio dos relatórios de mercado publicados pela *International Federation of Phonographic Industry* (IFPI) e dos recortes analíticos feitos pela sua afiliada no Brasil, a Pró-Música Brasil Produtores Fonográficos Associados (antiga Associação Brasileira de Produtores de Discos – ABPD), para evidenciar a transição do mercado físico para o digital no Brasil ao longo das duas primeiras décadas do Século XXI; e dados primários por meios de entrevistas semiestruturadas com lideranças da Som Livre. Por fim, fizemos a triangulação da teoria com os dados gerados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção apresentaremos os dados coletados ao longo da pesquisa e os analisaremos à luz do referencial teórico discutido anteriormente.

4.1 APRESENTAÇÃO DA SOM LIVRE

Em 1969, em seu quarto ano de existência, a Rede Globo de televisão já se destacava com a audiência de suas telenovelas, de modo que se demandava a criação de uma empresa para desenvolver e comercializar as suas trilhas sonoras. Na página de internet de autoria do Grupo Globo, intitulada Memória Roberto Marinho, encontra-se a descrição desse momento:

A Som Livre foi criada em 1969 por Roberto Marinho, que confiou ao produtor musical João Araújo o cargo de diretor-geral da nova gravadora. O objetivo era disponibilizar para o público as trilhas sonoras das novelas e minisséries da TV Globo e, ao mesmo tempo, incentivar a música popular brasileira, abrir portas para novos talentos e revitalizar o repertório de músicos consagrados. Parte fundamental da história da MPB foi registrada pela Som Livre nas trilhas das novelas, minisséries e dos programas da Rede Globo (MEMÓRIA ROBERTO MARINHO).

Fundada com o nome de SIGLA Sistema Globo de Gravações Audiovisuais LTDA, a marca Som Livre logo se populariza com um programa de TV chamado Som Livre Exportação, em que exibia músicos nacionais em horário nobre. O programa, comandado por Elis Regina e Ivan Lins, ficou apenas dois anos



em exibição, mas se destacou pela participação de artistas emblemáticos da música brasileira, como Aldir Blanc, Chico Buarque de Hollanda, Clementina de Jesus, Gonzaguinha, Tim Maia, Tony Tornado, Toquinho, Vinicius de Moraes e os grupos Brazuca e Os Mutantes. Durante a década de 1970, a Som Livre atuava com forte sinergia com a TV Globo, desenvolvendo e comercializando suas trilhas sonoras, de modo que ampliava a visibilidade de artistas consolidados que compunham as trilhas sonoras das novelas e também cumpria um importante papel na revelação de novos artistas que passavam a integrar o portfólio da empresa. Alguns exemplos da década de 1970 que podem ser citados são a trilha de “O Bem-Amado”, composta por Toquinho e Vinicius de Moraes, “O Bofe”, composta por Roberto Carlos e Erasmo Carlos, “O Rebu”, composta por Raul Seixas e Paulo Coelho, e o lançamento de artistas como Novos Baianos e Djavan.

Entretanto, com o aumento do investimento das *majors* no mercado brasileiro nessa mesma década de 1980, a Som Livre modifica seu modelo de negócio. As trilhas sonoras deixam de ser feitas com composições próprios e passam a utilizar músicas nacionais e internacionais das *majors*, levando a empresa a reduzir a quantidade de artistas em seu portfólio e não entrar em conflito com os interesses das *majors*. Estabelece-se uma relação de complementaridade entre a Som Livre e as grandes gravadoras multinacionais, e a primeira vende coletâneas com as músicas destas que fazem parte das trilhas das novelas da TV Globo. As *majors*, por sua vez, beneficiam-se com a ampla visibilidade que as novelas oferecem aos seus artistas, aumentando o faturamento com a venda dos álbuns.

Fica evidente que o valor da Som Livre para o grupo Globo era a compilação da trilha sonora das novelas e a comercialização de suas coletâneas, bem como atender as demandas dos outros programas da televisão. Apesar disso, a década de 1980 marca três grandes sucessos comerciais de artistas do elenco da Som Livre: Xuxa, Lulu Santos e Barão Vermelho. A primeira se tornou um fenômeno na TV e nas vendas de discos infantis, possuindo até hoje a marca de disco mais vendido da companhia, com quase 4 milhões de álbuns do “Xuxa 3”. Já Lulu Santos e Barão Vermelho têm histórias diferentes, mas comungam a proximidade da empresa como interseção, pois o primeiro era funcionário do departamento de A&R da gravadora, quando lançou seu primeiro disco; já Cazuza, o vocalista e líder do Barão Vermelho, era filho de João Araújo, presidente e fundador da empresa.

Após isso, a década de 1990 é o momento que os consumidores brasileiros (e do mundo todo) estão refazendo sua discoteca com os CDs. Coleções inteiras de vinis são substituídas por discos compactos mais resistentes e práticos. A Som Livre aproveita essa fase e relança vários álbuns clássicos e cria compilações e coletâneas (os famosos “best of”) de vários artistas da casa e até de alguns outros independentes. As trilhas das novelas continuam sendo muito consumidas. A venda da trilha de “Rei do Gado” de 1996 atingiu a marca de 2,2 milhões de cópias vendidas. Assim sendo, a estratégia da empresa se mantinha



firme desde sua essência: Apoiar a TV nas trilhas e na programação musical e lançar projetos pontuais de carreiras artísticas, mas sem que estes comprometessem o principal negócio da empresa.

Os anos 2000, conforme já explorado anteriormente no referencial teórico, marcam uma nova fase na estruturação da indústria fonográfica. A Som Livre, assim como outras grandes gravadoras sofre com a queda de seu faturamento, porém adota na sequência uma estratégia competitiva que a torna líder do mercado fonográfico brasileiro juntamente com as gravadoras internacionais Sony Music, Universal Music e Warner Music. Essa estratégia competitiva é adotada em uma fase de forte declínio do faturamento da indústria, de maneira que podemos analisá-la pela ótica das estratégias competitivas em mercados declinantes de Porter (2004). As características internas da Som Livre e sua relação com o grupo Globo são essenciais para compreender a adoção dessa estratégia de liderança em um mercado declinante.

4.2 A PASSAGEM DO MERCADO FÍSICO PARA O MERCADO DIGITAL NA INDÚSTRIA FONOGRAFICA BRASILEIRA

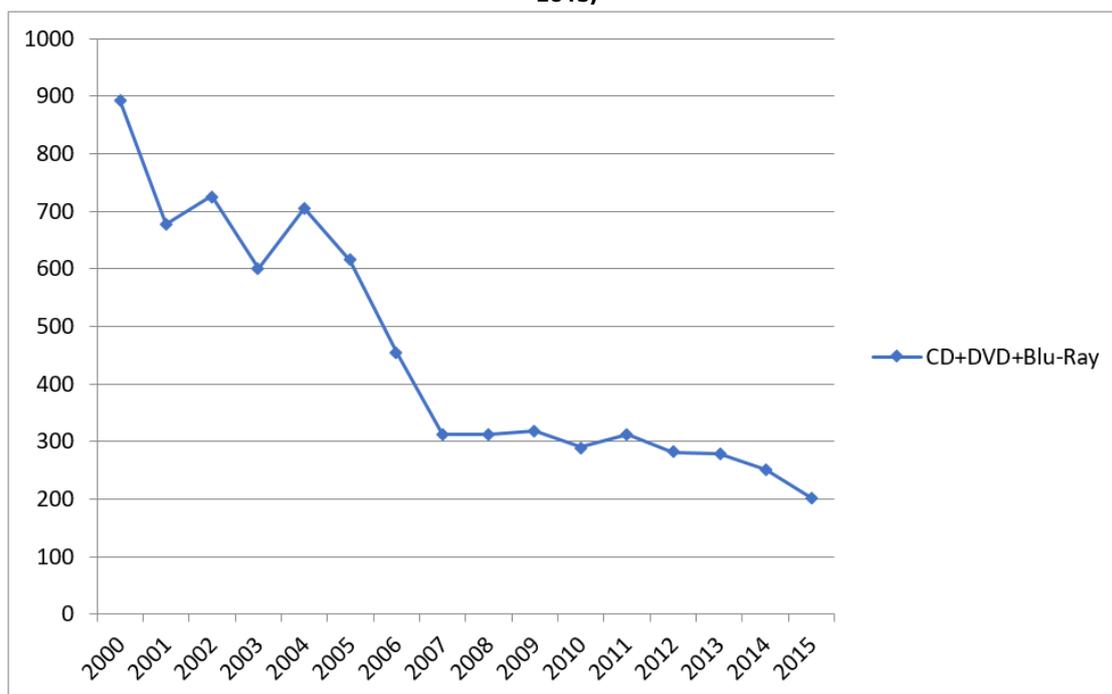
O levantamento de dados secundários gerados pela *International Federation of Phonographic Industry* (IFPI) e dos recortes analíticos feitos pela sua afiliada no Brasil, a Pró-Música Brasil Produtores Fonográficos Associados (antiga Associação Brasileira de Produtores de Discos – ABPD), são fontes para evidenciar a transição do mercado físico para o digital no Brasil ao longo das duas primeiras décadas do Século XXI.

Os dados revelam, em linhas gerais, que a transição foi lenta, com mais de 15 anos de declínio nas receitas da indústria. Como podemos verificar no gráfico 1, a indústria fonográfica brasileira, fortemente dependente da venda de CDs, tem seu faturamento físico reduzido de R\$ 891 milhões no ano 2000 para R\$ 202 milhões em 2015 (ABPD, 2007; ABPD, 2016). Entretanto, a curva descendente das receitas físicas pode ser dividida em duas fases, a primeira com uma queda muito veloz, entre os anos 2000 e 2007, e a segunda com a desaceleração da velocidade do declínio, entre os anos 2007 e 2015.

Essa constatação é muito importante para compreendermos as respostas das gravadoras ao declínio do mercado. Em nível global, mas afetando o mercado brasileiro, a Sony Music comprou a BMG, em 2004, e a Universal Music comprou a EMI, em 2010, reduzindo o grupo conhecido como *Big 5* para apenas 3.



Gráfico 1 - Evolução da receita das vendas totais do mercado físico (R\$ milhões) da indústria fonográfica no Brasil (2000-2015)

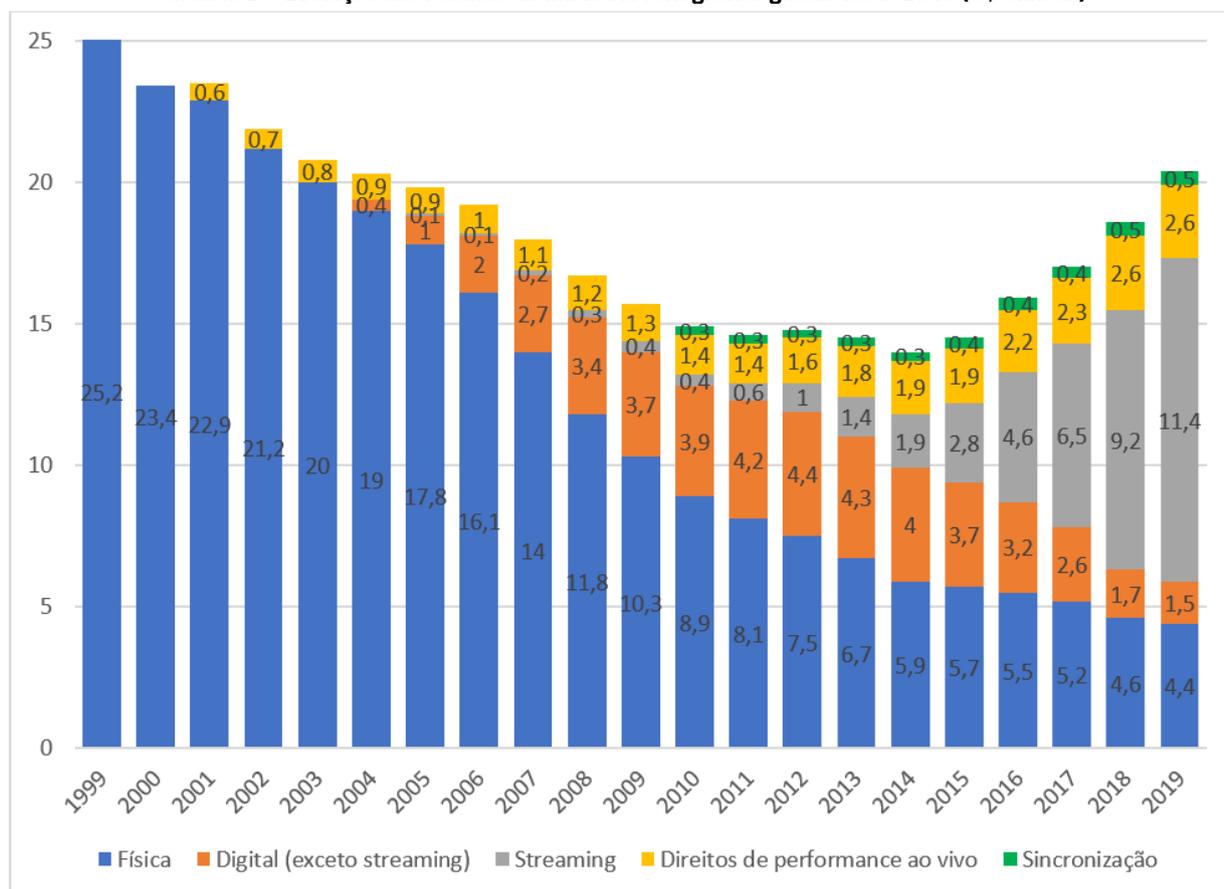


Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados de ABPD (2007; 2016)

Foi apenas neste ano de 2015 que as receitas digitais se tornaram maiores que as receitas físicas (ABPD, 2016), respondendo por 61% do total do mercado da indústria fonográfica, ou pouco mais de R\$ 316 milhões. De certa forma, o mercado brasileiro inicia, a partir de 2015, a recuperação do faturamento da indústria fonográfica, agora fortemente centrada nas receitas digitais. Esse movimento nacional ocorre em linha com o movimento global, conforme verificamos no gráfico 2, em que se ratifica 2015 como o ano de início da recuperação do faturamento global da indústria da música, sendo a expansão dos serviços de *streaming* a força propulsora desse processo.



Gráfico 2 – Evolução das receitas da indústria fonográfica global 1999-2018 (U\$ bilhões)



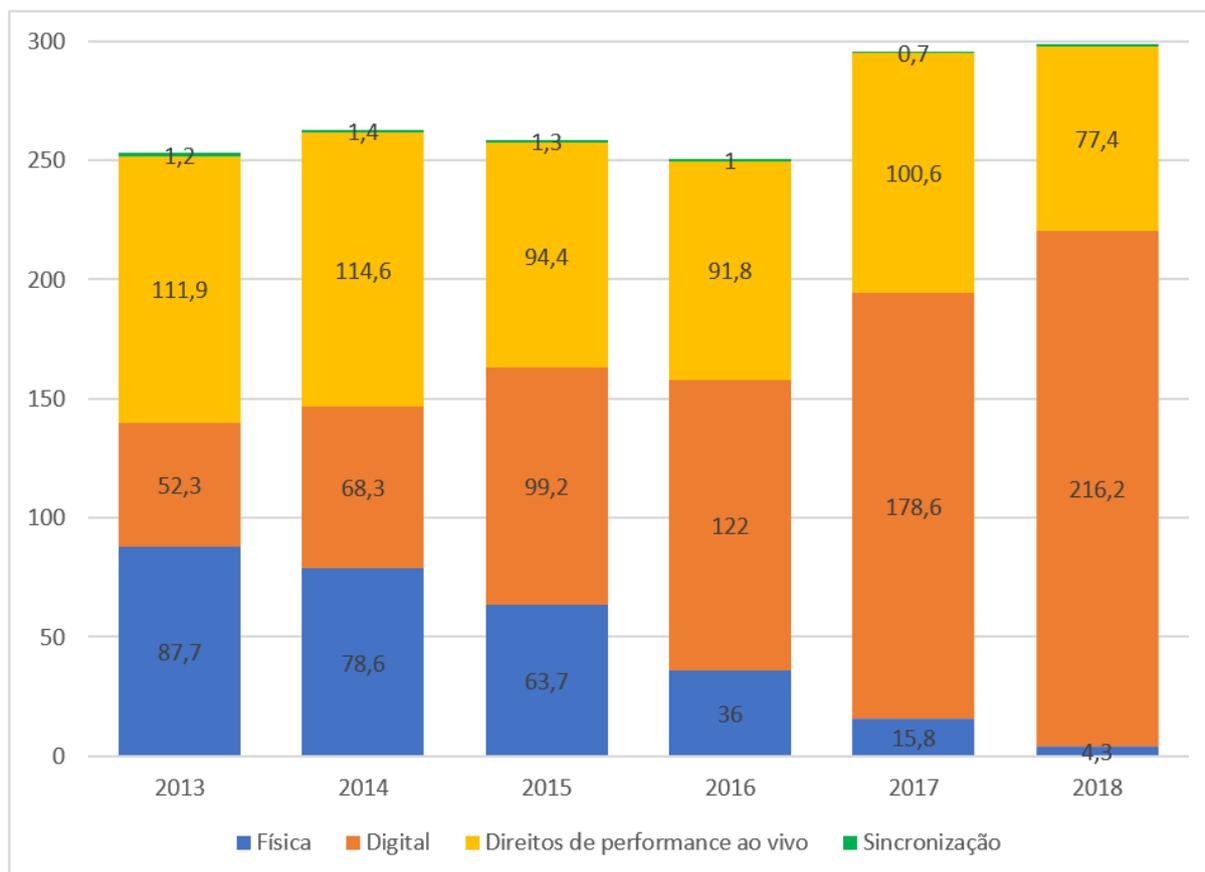
Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados de IFPI (2020)

Ao analisar o mercado brasileiro, o relatório da IFPI (2019) destaca uma expansão de 15,8% em 2018, número superior à taxa de crescimento global, que foi 9,7%. Como já dito, essa recuperação está fortemente associada às receitas digitais, conforme podemos ver no gráfico 3, o qual nos permite confirmar a finalização da transição brasileira do mercado físico para o digital, pois apenas 5% do total das receitas das gravadoras ainda se origina no mercado físico. Diante disso, vale destacar a visão otimista para a indústria da música brasileira exposta no documento da Pró-Música Brasil (2018):

Apesar das atuais incertezas políticas do cenário brasileiro, de uma economia ainda em início de recuperação e após dois anos seguidos de recessão, o mercado fonográfico brasileiro apresentou em 2017 sua melhor taxa de crescimento, após mais de uma década em queda, com alguns pequenos picos eventuais de recuperação em alguns poucos anos (PRÓ-MÚSICA, 2018, p. 4).



Gráfico 3 - Receitas da indústria fonográfica brasileira por segmento 2013-2018 (U\$ milhões)



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados de IFPI (2018) e Pró-Música Brasil (2019)

Se, por um lado, a análise dos dados apresentados revelam que o mercado físico da indústria fonográfica se configurou em um mercado declinante nos primeiros quinze anos do século XXI e que no final da década de 2010 temos a recuperação da indústria fonográfica por meio da expansão das receitas digitais, por outro lado, é evidente que durante os anos de declínio das receitas da indústria fonográfica era impossível prever com exatidão se um dia o mercado iria se recuperar. Se agora, no início da década de 2020, é mais fácil a percepção de que as gravadoras mudaram seus modelos de negócio para se adaptarem ao novo ambiente competitivo, isto não era dado como certo na primeira década do século XXI. Nesse sentido, como as gravadoras deveriam ter se comportado estrategicamente? Essa questão de difícil resposta pode ser analisada pela ótica das estratégias competitivas em mercados declinantes de Porter (2004), afinal, apenas as que conseguiram atravessar a longa fase de declínio das vendas físicas podem



atualmente explorar a retomada do crescimento do mercado pelas receitas digitais. Em outras palavras, cabe-nos questionar: como a Som Livre foi capaz de suportar esse período de declínio do mercado? Como conseguiu fazer a transição do mercado físico para o mercado digital?

4.3 SOM LIVRE E A SUA ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM UM CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DO MERCADO

A Som Livre, assim como todas as outras gravadoras, sofreu com a queda das vendas físicas de suas trilhas sonoras das novelas da TV Globo e teve os piores resultados financeiros de sua história. De certa forma, todo o mercado sofria com a “destruição criadora”, termo cunhado por Schumpeter (1961), em seu livro “Capitalismo, socialismo e democracia”, que foi publicado pela primeira vez em 1942, para defender a inovação como o fato essencial do capitalismo, pois ao mesmo tempo em que gera novos conhecimentos e processos, também é a responsável pela extinção de sistemas e produtos antigos. Para se adaptar ao novo mercado, ainda imprevisível naquele momento, a Som Livre passa por mudanças e entre 2005 e 2007 a companhia vende boa parte de seu catálogo de obras, além de reestruturar o seu quadro de lideranças. Na década de 2010, evidencia-se que a Som Livre compreendeu as oportunidades e se adaptou para aproveitar suas características para se tornar uma líder da indústria fonográfica brasileira.

No quadro 2 e no gráfico 4, verifica-se como a Som Livre passou a apresentar resultados crescentes da receita, por meio da diversificação das suas linhas de receita e principalmente pela expansão das receitas digitais. Trabalhamos as informações da empresa sem revelar os valores nominais, de forma que utilizamos o ano de 2012 como base, igualando sua receita total a 100 e distribuindo proporcionalmente por cada linha de receita. Os dados mostram um crescimento da receita de 150% no período, com grande destaque para o crescimento de 1.000% para o digital. Também merece menção, na análise dos dados, o crescimento da receita em “ao vivo e relacionamento com as marcas” e “licenciamento e participações”, demonstrando a tendência da Som Livre em diversificar as receitas por meio do desenvolvimento de novos negócios relacionados ao mercado de shows, exigindo da empresa competências internas de relacionamento com marcas e de promoção e *marketing* para contribuir com o desenvolvimento da carreira do artista.

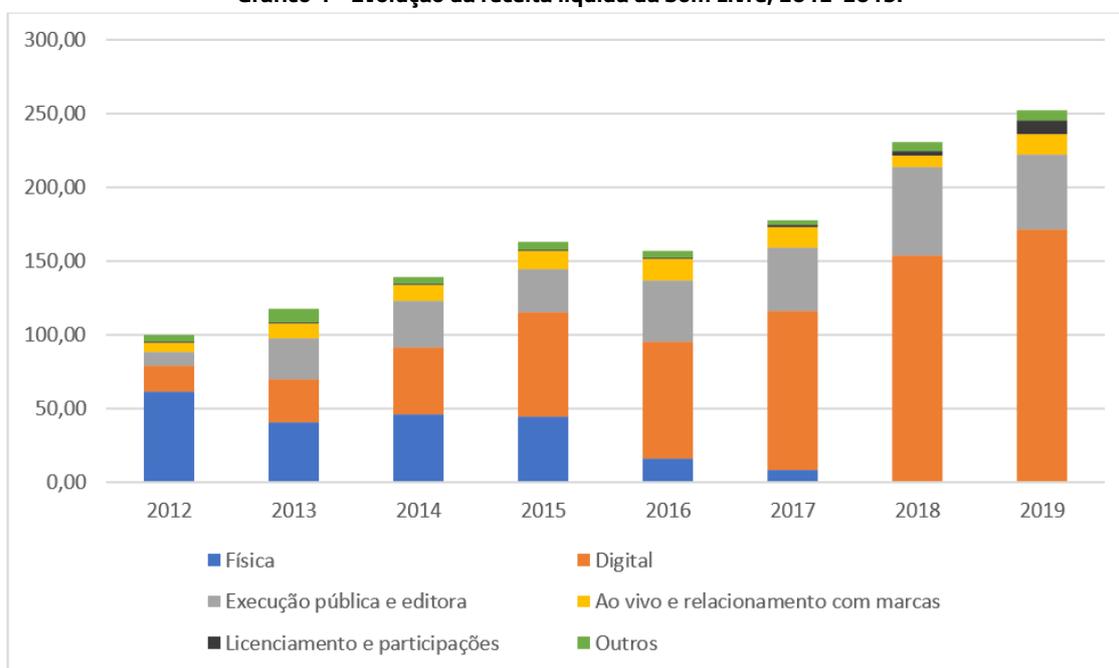


Quadro 2 - Evolução da receita líquida da Som Livre, 2012-2019.

Linha de receita	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Física	61,54	40,33	46,19	44,20	15,73	8,70	1,02	0,62
Digital	17,52	29,54	45,07	70,74	79,77	107,02	152,62	170,76
Execução pública e editora	9,37	27,71	31,36	29,68	41,52	43,53	60,06	51,10
Ao vivo e relacionamento com marcas	6,38	10,05	11,04	12,06	14,59	13,93	7,74	13,27
Licenciamento e participações	0,81	0,79	0,62	0,75	0,69	1,39	3,34	9,45
Outros	4,36	8,97	4,68	5,53	4,33	2,66	6,10	6,69
Total	100	117,39	138,96	162,97	156,64	177,23	230,88	251,88

Fonte: Elaborado pelos autores com base em números internos da Som Livre

Gráfico 4 - Evolução da receita líquida da Som Livre, 2012-2019.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em números internos da Som Livre

Conforme vimos na seção do referencial teórico, antes da transformação digital do mercado, as barreiras de entrada existentes impediam que a Som Livre se tornasse competitiva para disputar maiores



fatias de mercado com as *majors*, de maneira que a opção foi atuar de maneira complementar, gerando receita pela venda de trilhas sonoras em troca da visibilidade para os artistas das *majors* nas novelas da TV Globo. Dessa forma, a Som Livre era uma gravadora que atendia aos interesses da TV sem entrar em conflito com as grandes gravadoras multinacionais. Vendedora de trilhas sonoras e de coletâneas, era uma gravadora praticamente sem artistas próprios em seu portfólio.

Com o processo de reorganização da indústria pela digitalização de toda a cadeia de valor, a Som Livre identificou uma oportunidade para alterar seu modelo de negócio e por consequência ampliar sua competitividade no mercado e assumir liderança na distribuição e promoção de gêneros musicais brasileiros. Se antes não era possível concorrer com as *majors* na contratação de artistas para o portfólio da gravadora, a redução dos investimentos de todas as gravadoras permitiu que a Som Livre voltasse a contratar artistas, condição fundamental para o objetivo de liderança de mercado em música brasileira.

Mas por que a Som Livre, diferentemente de outras que reduziram os investimentos ou que encerraram suas operações, ampliou o seu investimento em busca de uma posição de liderança em um mercado que naquele momento apresentava faturamento declinante?

Ao recuperarmos o referencial teórico sobre competição em mercados declinantes, lembramos que Porter (2004) identifica três fatores estruturais: as condições de demanda, as barreiras de saída e a instabilidade da rivalidade entre as empresas. A partir dessa análise, as empresas podem definir quatro estratégias: liderança, nicho, colheita e desativação rápida.

Na avaliação do caso da Som Livre, a empresa identificou com precisão a existência de bolsões remanescentes de demanda, ou seja, gêneros musicais nacionais que ainda conseguiam gerar receita de vendas físicas, destacando-se o esforço da gravadora em aumentar o seu portfólio de artistas religiosos e sertanejos. Já no segundo determinante da competição, a Som Livre possuía enormes barreiras de saída estratégicas, pois precisava continuar a comercializar as trilhas sonoras dos programas da TV Globo, bem como os DVDs da programação da televisão. Com relação ao terceiro fator estruturante da concorrência em mercados declinantes, a instabilidade da rivalidade, o rápido desinvestimento de algumas *majors* e a redução de seus investimentos na contratação de artistas gerou redução da rivalidade para a Som Livre, que passou a contratar artistas para o seu portfólio.

De todos esses fatores, as barreiras de saída da Som Livre foram decisivas para que a empresa empenhasse esforços em remodelar o seu negócio. Resumidamente, por ter de continuar a operação para atender a demanda da TV Globo, que continuava a precisar da empresa para comercializar os conteúdos derivados da sua programação televisiva, a Som Livre aproveitou-se da redução da rivalidade para ampliar significativamente seu portfólio de artistas com objetivo de explorar os bolsões remanescentes de demanda. Portanto, ao considerarmos as possíveis estratégias competitivas em mercados declinantes,



como era o caso da indústria da música nos primeiros 15 anos do século XXI, podemos afirmar que a empresa adotou a estratégia de liderança, ampliando o seu faturamento e criando condições para a transição do mercado físico para o digital.

Na sequência de sua reestruturação, a Som Livre desenvolveu novas áreas internas para ampliar e diversificar o seu faturamento. Ao deixar de ser uma gravadora de coletâneas de músicas de outras gravadoras, a empresa passou a ter a possibilidade de monetizar o seu conteúdo próprio de outras formas, ou seja, os artistas e suas músicas passaram a gerar receitas por meio de apresentações ao vivo e da utilização das músicas em outras áreas da economia criativa, como cinema, televisão, games e publicidade, como se verificou no quadro 2 e no gráfico 4. Se, por um lado, as receitas digitais crescentes são o centro do faturamento da empresa neste final da década de 2010, acreditamos, por outro lado, que nos próximos anos a empresa deverá aprofundar o seu papel na gestão e desenvolvimento das carreiras dos artistas, tornando-se “sócia” destes e dos escritórios de empresariamento.

Indubitavelmente, a transformação da indústria da música obrigou as gravadoras a reinventarem seus modelos de negócios para sobreviverem. De certa forma, as companhias passaram a ser menos “gravadora”, de fato, e mais “empresa de música”, ou seja, tiveram que participar mais da carreira do artista e de etapas do negócio todo que antes não participavam, como shows e gestão de carreiras.

Nesse sentido, a previsão realizada por diversos acadêmicos e analistas de mercado de que a tecnologia digital poderia acabar com a intermediação da música ainda não se concretizou. Pode ser que isso ainda venha a acontecer, todavia a novidade desta segunda década do século XXI foi a adaptação das gravadoras e de outros agentes do mercado para continuarem a desempenhar o papel de intermediadores entre os artistas e o mercado consumidor.

O fato de que todo produtor de conteúdo pode, por meio dos canais digitais, se inserir no mercado cria essa ilusão de que isso implica necessariamente em se conectar ao consumidor, porém isso continua a depender da intermediação de novos e tradicionais agentes. Diante da necessidade da distribuição digital, os artistas independentes e até mesmo gravadoras de menor porte recorrem aos agregadores digitais, que são empresas responsáveis pela distribuição do conteúdo digital. Portanto, concordamos com Galuszka (2015), que reconhece que no atual momento há sinais de que as grandes gravadoras, que conseguiram adaptar seus modelos de negócio para a hegemonia da distribuição digital, aumentaram suas fatias de mercado.

It should not be surprising that articles written in the early days of the digital music market to a certain extent overestimated the positive impact of the new communication technologies on the structure of the music industry. These technologies have a democratizing potential, and they have significantly altered the ways in which music



is promoted, distributed, and consumed. Nevertheless, from the perspective of 2015, it seems that the domination of major record companies, as measured by their market share, is far from over and that new mechanisms are available for them to maintain their position which were not apparent to scholars writing about the music market in the early 2000s. This change of sentiment also can be noted in the literature. (GALUSZKA, 2015, p. 258).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi compreender como a Som Livre assumiu a posição de liderança na indústria fonográfica brasileira a partir de sua reestruturação no contexto de transição do mercado físico para o digital.

Nesse sentido, discutimos como as progressivas quebras das barreiras de entrada no mercado erodiram as vantagens competitivas construídas pelas gravadoras ao longo do século XX, condicionando-as a desverticalizarem o processo produtivo e a redesenharem seus modelos de negócio. Na esteira desse processo, evidenciamos as quedas expressivas das vendas físicas e a ascensão das vendas digitais, reestruturando o mercado fonográfico e exigindo das gravadoras a capacidade de atravessarem esse período de transição. Dessa forma, consideramos as vendas físicas como um mercado declinante, no qual as gravadoras estabeleceram seus negócios no século XX e do qual precisaram migrar em direção ao mercado das vendas digitais.

Ao se analisar as *majors* que permaneceram liderando a indústria, podemos identificar que são as que integram grandes conglomerados (Sony, Universal, Warner), de maneira que seus negócios se associam a outros do conglomerado ou são estratégicos para suas realizações. No caso da Som Livre, isso fica também evidente uma vez que integrava o maior grupo de comunicação do Brasil, sendo um importante componente para compreender as barreiras de saída que a empresa tinha mesmo durante os anos de declínio do faturamento da indústria fonográfica. Assim, a Som Livre transforma-se de uma gravadora com poucos artistas em seu portfólio nos anos 1990 para a líder no mercado brasileiro juntamente com as *majors*. Entretanto, diante da nova estratégia do Grupo Globo que passa por uma reorganização dos seus negócios, as barreiras de saída da Som livre deixaram de existir e a empresa se tornou um ativo valorizado para ser negociado e fortalecer a nova estratégia do Grupo Globo.

Em suma, a Som Livre remodelou o seu negócio durante os anos de queda de faturamento da indústria fonográfica e assumiu uma posição de liderança nesse mercado declinante por meios da identificação de bolsões de demanda remanescente e pela contratação de artistas para o seu portfólio.



Quando a indústria fonográfica voltou a ampliar o faturamento por meio das vendas digitais, a Som Livre já estava posicionada com seu portfólio de artistas para realizar a transição para os negócios digitais. Torna-se interessante acompanhar a nova jornada da Som Livre, que deixa de integrar o Grupo Globo, o qual condicionou todo o seu reposicionamento na indústria da música brasileira, e passa a integrar o maior conglomerado de música gravada do Mundo, a Sony Music, que por sua vez afirma que manterá a Som Livre como um centro criativo autônomo.

Por fim, sublinhamos que as transformações na indústria da música são muito mais amplas do que as que se verificam quando analisamos as gravadoras e o mercado fonográfico. Estas tiveram de remodelar seus negócios, mas também houve o surgimento de novas empresas no mercado de música e que rapidamente se tornaram tão importantes quanto as tradicionais gravadoras, como é o caso dos agregadores digitais, ou da ampliação do escopo de atuação dos escritórios de agenciamento artísticos que passaram a ter receitas maiores com a produção e gestão de shows. Portanto, percebe-se que a transformação da indústria da música não obrigou apenas as gravadoras tradicionais a reinventarem seus modelos de negócios para sobreviverem, mas impactou os agentes produtivos em toda a rede produtiva, de modo que surgiram novas relações comerciais e novos agentes nesse mercado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE DISCOS. **Mercado brasileiro de música 2006**. Rio de Janeiro: ABPD, 2007. Disponível em: <https://pro-musicabr.org.br/home/numeros-do-mercado/>. Acesso em: 01 fev. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE DISCOS. **Mercado fonográfico mundial e brasileiro em 2015**. Rio de Janeiro: ABPD, 2016. Disponível em: <https://pro-musicabr.org.br/home/numeros-do-mercado/>. Acesso em: 01 fev. 2019.

DE MARCHI, Leonardo. Discutindo o papel da produção independente brasileira no mercado fonográfico em rede. *In*: HERSCHMANN, Micael (org.). **Nas bordas e fora do mainstream musical**: novas tendências da música independente do início do século XXI. São Paulo: Estação das Letras, 2011. p. 145-163.

DE MARCHI, Leonardo; ALBORNOZ, Luis; HERSCHMANN, Micael. Novos negócios fonográficos no Brasil e a intermediação do mercado digital de música. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 279-291, jan./abr. 2011. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/8814>. Acesso em: 23 out. 2018.



GALUSZKA, Patryk. Music aggregators and intermediation of the digital music Market. **International Journal of Communication**, v. 9, p. 254-273, 2015. Disponível em: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/3113/1298>. Acesso em: 18 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUPO GLOBO. Memória Roberto Marinho. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/empresas/inicio-som-livre/>. Acesso em: 04 mar. 2019.

HIRSCH, Paul M. Processing fads and fashions: an organization-set analysis of cultural industry systems. **American Journal of Sociology**, 77, p. 639-659. 1972.

HIRSCH, Paul M. Cultural industries revisited. **Organizational Science**, v. 11, nº 3, p. 356-361. 2000.

INTERNATIONAL FEDERATION OF PHONOGRAPHIC INDUSTRY (IFPI). **Global music report**: state of the industry. IFPI, 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF PHONOGRAPHIC INDUSTRY (IFPI). **Global music report**: state of the industry. IFPI, 2019.

INTERNATIONAL FEDERATION OF PHONOGRAPHIC INDUSTRY (IFPI). **Global music report**: state of the industry. IFPI, 2020.

LOPES, Paul D. Innovation and diversity in the popular music industry, 1969 to 1990. **American Sociological Review**, v. 57, n. 1, p. 56-71, fev. 1992. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2096144?seq=1>. Acesso em: 25 mai. 2018.

MATTOSO, Cecília; GENES, Felipe. A jornada da decisão do consumo de música na era digital por parte do consumidor jovem. **Diálogo com a Economia Criativa**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 14, p. 6-24, mai./ago. 2020.

NAKANO, Davi; LEÃO, João. Música: a Evolução da Cadeia Produtiva. In: BENDASSOLLI, Pedro; KIRSCHBAUM, Charles; PINA E CUNHA, Miguel; WOOD, Thomaz. (orgs.). **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009, p. 124 - 137.

O GLOBO. Sony Music fecha acordo para comprar a Som Livre. **O Globo**, Rio de Janeiro, 01 abr. 2021. Economia. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/sony-music-fecha-acordo-para-comprar-som-livre-1-24952271>. Acesso em: 05 abr. 2021.



PETERSON, Richard A.; BERGER, David G. Cycles in symbolic production: the case of popular music.

American Sociological Review, v. 40, n. 2, p. 158-173, abr. 1975. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2094343?seq=1>. Acesso em: 25 mai. 2018.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRÓ-MÚSICA BRASIL PRODUTORES FONOGRAFICOS ASSOCIADOS. **Mercado fonográfico mundial e brasileiro 2017**. Rio de Janeiro: PRÓ-MÚSICA, 2018. Disponível em: <https://pro-musicabr.org.br/home/numeros-do-mercado/>. Acesso em: 01 fev. 2019.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

THROSBY, David. **The music industry in the new millennium**: global and local perspectives. Paris: UNESCO, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/237379351_The_music_industry_in_the_new_millennium_Global_and_local_perspectives. Acesso em: 17 jun. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.