

A MÚSICA COMO INDÚSTRIA: ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS GRAVADORAS

Camila Ferrareli*¹

Dusan Schreiber*²

RESUMO: Partindo do princípio de que a música se estrutura como uma indústria, este artigo tem como objetivo analisar como as grandes gravadoras, denominadas aqui como *majors*, montam as suas estratégias de consolidação no mercado a partir da visão baseada em recursos, compondo o posicionamento estratégico das mesmas. Para alcançar tal resultado, os objetivos específicos se definem em: apresentar as premissas da Indústria Criativa, apresentar as teorias de posicionamento estratégico; apresentar as dinâmicas e teorias da indústria fonográfica; analisar a estratégia das firmas (gravadoras) para se manterem estruturadas; analisar dados das gravadoras e enquadrar o papel dos gestores dentro das estratégias da indústria fonográfica. A metodologia utilizada é o levantamento documental, tendo o imaginário como base sólida, e análise documental como instrumento. Como resultado final, pretende-se elencar as estratégias das gravadoras para se consolidarem no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Indústria musical. Estratégia. Mercado musical

ABSTRACT: *Assuming that music is structured as an industry, this article aims to analyze how major labels build their strategies of consolidation in the business from the resource-based view, creating the strategic positioning. To achieve this result, the specific objectives are defined as presenting the premises of the Creative Industry, deepening theories of strategy; introduce the dynamics and theories of the recording industry; analyze the strategy of firms (record companies) to stay structured; analyze data from record companies and frame the managers' role within the strategies of the recording industry. The methodology used is the documentary survey, using the imaginary as solid basis, and documentary analysis as an instrument. As a final result, it is intend to list the strategies of record companies to consolidate in the market.*

KEYWORDS: *Music Industry. Strategy. Music Business*

¹ Mestranda em Indústria Criativa pela Universidade Feevale;

² Professor Doutor no Mestrado em Indústria Criativa da Universidade Feevale

A MÚSICA COMO INDÚSTRIA: ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS GRAVADORAS

INTRODUÇÃO

O mercado musical é uma potência dentro dos setores que compõem a Indústria Criativa. Para ilustrar esse cenário, basta imaginar a indústria do cinema como um exemplo: todo filme possui uma trilha sonora, que, por sua vez, alimenta a indústria fonográfica. Essa lógica se estende em outros setores, como a moda, a publicidade, os jogos digitais, o teatro e diversos outros nichos que utilizam a música no seu trabalho. A música se constitui então como um grande mercado que possui suas próprias dinâmicas e estrutura. Os agentes desse mercado, por sua vez, competem entre si a fim de obter lucro e se estabelecer como uma firma de sucesso. De acordo com Galleta (2014), “para conseguir um lugar [...] nestes mercados segmentados emergentes e de nova natureza, os artistas [...] lidam com uma intensiva competição para se destacar em meio ao “mar” de trabalhos musicais promovidos por meios digitais” (GALLETA, 2014, p. 73). Bem como para os artistas, as gravadoras também precisam estabelecer estratégias para se manter em meio ao mercado cada vez mais competitivo.

A fim de entender quais são as estratégias das gravadoras, esse artigo propõe analisar como as *majors* montam as suas estratégias de consolidação a partir da visão baseada em recursos como objetivo geral. Para alcançar tal objetivo, o caminho é determinado como: 1) descrever o funcionamento da indústria fonográfica no Brasil, 2) caracterizar a atuação das gravadoras no mercado; 3) evidenciar as especificidades de posicionamento estratégico das gravadoras de maior porte – majors; 4) analisar a atuação estratégica das majors à luz da visão baseada em recursos.

A estrutura do artigo obedece aos objetivos específicos propostos, visando chegar em uma conclusão satisfatória a partir do levantamento documental e da análise documental. A justificativa desse estudo concentra-se no fato de o Brasil ter um crescimento de lucro com o mercado musical acima da média mundial em 2018, sendo o 10º maior mercado musical do mundo. Nesse mesmo ano, o setor arrecadou 298,8 milhões de dólares, 15% a mais do que a média (IFPI, 2019).

1 INDÚSTRIA FONOGRAFICA E O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS GRAVADORAS

A música é um fenômeno físico e social. A presença da música é inerente ao ser humano, que compreendeu esse fenômeno de diversas maneiras. Pinto (2001) afirma que a música se inicia com o som, um meio físico, incluindo ondas e vibrações. O que dá forma à música da maneira que conhecemos é a repetição de arranjos, harmonias, ritmos e timbres. Desses elementos surgem novos gêneros musicais, diferentes entre si. No entanto, a evolução do som como música gerou um fenômeno social e é com base nessas determinações sociais da música que a mesma passa a ser um mercado, conhecido por indústria fonográfica. Quando chegamos ao ponto de determinar um fenômeno físico e natural como uma indústria, é possível compreender a dimensão desse mercado. A partir deste ponto, teorias como as da economia criativa, termo cunhado por autores como David Throsby (1994),

fazem sentido dentro de um contexto ainda maior. Essa economia se encontra dentro da Indústria Criativa. De acordo com o governo britânico, berço desse conceito, a música é um setor nuclear dessa indústria, pois tem a sua gênese na capacidade de criar produtos através do intelecto (DCMS, 1995). Esse fato se comprova em outros aspectos: Vogel (2004) afirma que a música é, dentro do contexto da indústria cultural, a área mais importante quanto aos negócios. A partir dessa afirmação, Nakano e Leão (2009) completam a fala, dizendo que em 2005, antes da era digital, a indústria fonográfica movimentou 33,5 bilhões de dólares somente em comercialização de material físico. Em um panorama mais atual, o setor da música arrecadou, somente nos Estados Unidos, um total de US\$ 111,7 milhões no ano de 2017 apenas em vendas digitais (IFPI, 2017).

O aumento e domínio das vendas online afetou diretamente o mercado musical e a estrutura de cada gravadora. Essa evolução tecnológica, percebida pelas *majors* como uma grande crise, vem de encontro com a fala de Gulati, Nohria e Zaheer (2001). De acordo com os autores, a competição por lucros entre si em um mercado é cada vez mais inadequada, considerando que as empresas estão inseridas em um meio de redes sociais e profissionais com outros atores organizacionais. Aplicando tal constatação ao mercado musical, sabe-se que, por conta de todas as mudanças de formato e consumo de música, as grandes gravadoras disputam espaço também com as de menor tamanho, as independentes, além de disputarem espaço entre si. Sabe-se que o caminho das gravadoras é o mesmo: segundo Nakano e Leão (2009), o processo do mercado musical se divide entre criação, produção, distribuição e divulgação. A criação trata de produzir o material fonográfico em si, incluindo a processo criativo de compositores, intérpretes e músicos. Cabe à produção o registro da música, independente do suporte no qual será veiculada. Já a distribuição é responsável por agilizar o meio pelo o qual este produto chega aos pontos de venda ou, atualmente, de streaming. Essa é a principal função das gravadoras, e o seu ganho financeiro depende do sucesso de cada etapa dentro das dinâmicas específicas do mercado.

A cadeia produtiva apresentada acima preenche a indústria fonográfica: de acordo com Throsby (2002), em 2000, a venda de produtos fonográficos no mundo inteiro significou 37 bilhões de dólares. Esse valor, de acordo com uma matéria da Revista ISTOÉ Dinheiro (2019), girou em torno de US\$ 19 milhões por dia no ano de 2018 para a Warner Music, Sony Music e Universal Music. Este é um exemplo da reestruturação do mercado, gerado a partir de estratégias das gravadoras. Um ponto importante a ser ressaltado aqui é que, de acordo com a agência Reuteurs (2018), a Sony assinou um contrato de 2,3 bilhões de dólares para comprar a EMI, se consolidando como a maior gravadora da indústria. Esse processo de negociação dentro da indústria fonográfica abrange diretamente a parte de estratégia da firma. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia engloba diferentes momentos de tempo da corporação e necessita do coletivo para se estruturar. Os autores incluem a questão de dominar detalhes como um ponto importante para o bom funcionamento da estratégia de uma empresa. Ao citarem o planejamento estratégico, os autores apresentam as situações de mudança engessadas como algo prejudicial: ao planejar a estratégia há medo da mudança, mas ao moldar uma estratégia essa, por sua vez, se faz necessária.

A MÚSICA COMO INDÚSTRIA: ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS GRAVADORAS

De uma forma geral, a estratégia abrange o conhecimento do presente e do passado da corporação (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010).

Quando se trata de um mercado rentável como o da música, é necessário entender também como as gravadoras se mantêm. Esse questionamento vem de encontro às teorias de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991), a qual aborda a percepção de que os recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas e que as diferenças se tornam estáveis ao longo do tempo (Barney, 1991). Ainda de acordo com o autor, uma firma possui uma vantagem competitiva sustentável quando a sua estratégia para criar valor não ocorre em outro competidor ao mesmo tempo e quando as outras empresas não possuem condições de duplicar os benefícios dessa estratégia. Para obter uma vantagem competitiva sustentável, é preciso analisar os recursos da firma, que, por sua vez, devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não podem ser estrategicamente substitutos equivalentes (Barney, 1991). Portanto, os recursos da firma devem ser heterogêneos e intransferíveis. Dentro da concepção desses recursos, a gestão se apresenta como um dos principais elementos, porque os gestores são limitados na sua habilidade de manipular todos os atributos e características da firma, fazendo assim com que essa limitação torne alguns recursos imperfeitamente imitáveis (Barney, 1991). Para entender como essas teorias são aplicadas dentro do mercado musical, é preciso, antes, estabelecer um resgate histórico de três gravadoras do cenário nacional, sendo elas Warner Music Brasil, Sony Music Brasil e Som Livre.

1.1 UM RESGATE HISTÓRICO SOBRE AS GRAVADORAS

O mercado musical nacional possui diversos gêneros, estilos e estéticas que alimentam um dos maiores nichos musicais do mundo, conforme citado anteriormente. No entanto, das gravadoras a serem analisadas neste artigo, somente uma é genuinamente brasileira (Som Livre, do Grupo Globo), sendo as outras duas ramificações de empresas ainda maiores (Warner Music e Sony Music). Indiferente da sua origem, a atuação no mercado é a mesma. Para ter uma ideia de como é essa atuação, sabe-se, a partir de Galleta (2014), que:

Com a expansão da internet e das novas tecnologias digitais, encontra-se em pleno curso a conformação de uma nova economia da música – bastante diversa do modelo centrado na comercialização do “disco físico”, que vigorou no século passado – processo que tem apontado para o declínio da centralidade da grande indústria fonográfica na organização da produção musical, e para uma significativa expansão da participação do fenômeno “independente” nesta mesma organização produtiva (GALLETA, 2014, p. 75)

Ao citar um declínio da indústria fonográfica na organização da produção musical, o autor atribui aos próprios artistas a retomada de suas carreiras, tirando o aporte das gravadoras como um impulso de sucesso. Ainda assim, de acordo com Figueiredo (2019), as gravadoras ainda são os únicos atores a proporcionar uma divulgação universal do material musical, não se restringindo

somente ao digital, mas alimentando outros pilares, como apresentações públicas, agendamento de shows, contratos publicitários e afins. Dessa forma justifica-se a importância das *majors* dentro do mercado.

A história e origem de cada gravadora é diferente, mas todas seguem o mesmo caminho no quesito de negócios. A primeira gravadora a ser apresentada, Warner Music Brasil, possui diversas denominações. Parte do grupo Warner Bros., o qual é responsável também por produções cinematográficas e animações, o selo é um dos maiores do mundo e possui sede em Nova Iorque, EUA (Warner Records, 2019); estando a filial brasileira situada no Rio de Janeiro. Fundada em 1958, passou a ter a praça brasileira no ano de 1976. Anteriormente, os discos da Warner Music eram revendidos no Brasil sob a marca EMI-Odeon, uma ramificação da Universal Music (ABPD, 2019).

A segunda gravadora a ser apresentada, Sony Music Brasil, está presente há mais tempo no mercado nacional. Fundada em 1929 e com sede em Nova Iorque, a Sony Music é parte do grupo Sony, empresa japonesa de tecnologia e mídia. Presente no Brasil desde 1961 sob o nome de Sony Music Brasil, a empresa possui sede no Rio de Janeiro (ABPD, 2019).

A Som Livre, gravadora genuinamente brasileira a ser estudada neste artigo, foi fundada em 1969 com o intuito de revender a trilha sonora das novelas da Rede Globo (Som Livre, 2019). Sua sede também está situada no Rio de Janeiro, bem como as filiais acima citadas. Antes de ser uma gravadora com o seu selo próprio, a Som Livre era responsável por distribuir o material das estrangeiras RCA e BMG (ABPD, 2019). A BMG, futuramente, viria a ser parte da Sony Music.

O que todas as gravadoras possuem em comum é a distinção dos seus segmentos a partir de selos. Muitas vezes as *majors* não são reconhecidas pela empresa mãe, mas sim pelo selo musical, que é a ramificação da gravadora que visa focar em apenas um nicho de mercado, produzindo artistas de apenas um estilo musical.

2 METODOLOGIA

A metodologia deste artigo está baseada na corrente teórica do Imaginário, essencialmente sob a perspectiva das obras de Maffesoli (2001). O método de abordagem, portanto, se embasa nas teorias do imaginário para refletir sobre a estratégia das gravadoras musicais, considerando que o imaginário consiste em ser a relação entre as intimações objetivas e a subjetividade (Maffesoli, 2001), pretende-se analisar fatores de gestão sob uma perspectiva de consumo cultural. Assim, é possível criar relações entre a música em si, como subjetividade, e como a mesma pode ser, ao mesmo tempo, uma indústria rentável, como objetividade.

Com o método de abordagem definido, passa-se aos instrumentos de pesquisa. Visando apresentar um contexto da indústria fonográfica, e associando com as teorias de estratégia competitiva sustentável, faz-se necessário apresentar a percepção dos gestores, conforme Barney (1991) indica. Para isso, são selecionados documentos que apresentam a estratégia

A MÚSICA COMO INDÚSTRIA: ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS GRAVADORAS

de gestão de três gravadoras que atuam no Brasil: Sony Music, Warner Music Brasil e Som Livre. As gravadoras foram escolhidas por tamanho da empresa e pelo acesso aos dados.

Essa pesquisa se constitui como um levantamento de dados, conforme Prodanov e Freitas (2013) indicam. Entre as principais vantagens do levantamento documental estão o “conhecimento direto da realidade; economia e rapidez; quantificação” (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 58). Ainda, os levantamentos tornam-se mais adequados para estudos descritivos do que para explicativos, sendo eficazes para problemas menos delicados (PRODANOV E FREITAS, 2013). Esta última frase justifica o uso desse instrumento de pesquisa para qualificar o trabalho deste artigo. Além do levantamento documental, a pesquisa se baseia em dados bibliográficos para obter um panorama amplo.

Após a coleta de dados, utiliza-se como técnica a análise de documental, que, de acordo com Ludke e André (1986), se constitui como uma técnica importante na pesquisa qualitativa, tanto para complementar informações obtidas por outros meios, quanto para desvelar novos aspectos acerca do tema ou problema. Seguindo para a análise, essa pesquisa adquire caráter documental. Segundo Gil (2008), a pesquisa documental tem base em materiais que ainda não receberam o tratamento para a análise ou que ainda podem ser reelaborados para atender os objetivos da pesquisa.

Com a metodologia estabelecida, pretende-se, assim, analisar como as grandes gravadoras, denominadas aqui como *majors*, montam as suas estratégias de consolidação no mercado a partir da visão baseada em recursos, criando vantagens competitivas sustentáveis.

3 ANÁLISE

Após a apresentação das teorias de estratégia dentro do contexto do mercado musical e das gravadoras em si, o levantamento de dados é apresentado em forma de tabela comparativa entre as gravadoras para que a análise das vantagens competitivas seja realizada. A seguir, o quadro comparativo entre a Warner Music Brasil, Sony Music Brasil e Som Livre. Os dados apresentados foram extraídos dos sites das próprias *labels*, além de pesquisas em sites como o da revista Forbes, G1 e Associação Brasileira dos Produtores de Disco. Essas fontes foram escolhidas por possuírem maior volume de material disponível acerca do tema. No desdobramento do texto é possível identificar qual fonte serviu para qual quesito.

Quadro 01 – elaborado pelos autores

QUESITO	WARNER MUSIC BRASIL	SONY MUSIC BRASIL	SOM LIVRE
POSSUI DIVERSOS SELOS (VARIEDADE)	x	x	x
MULTINACIONAL	x	x	x
POSSUI OU POSSUIU CAPITAL	x		

ABERTO			
INVESTE NO MERCADO DIGITAL	x	x	x
POSSUI OU POSSUIU PARCERIAS	x		x
APRESENTA OS GESTORES		x	
FÁCIL ACESSO AOS DADOS			

Fonte: pesquisa dos autores

Os quesitos do quadro acima foram elencados a partir de itens recorrentes apresentados no referencial teórico deste artigo, como redes sociais, participação dos gestores, estratégia e planejamento, entre outros. Analisando o quadro, é possível perceber que dois itens deixaram de ocorrer em algumas gravadoras. A Warner Music teve capital aberto até 2011, quando foi vendida por 3,3 bilhões de dólares e retirada do mercado de ações (Veja, 2011). As outras gravadoras, por sua vez, nunca possuíram capital aberto. Essa é uma medida estratégica que, de acordo com a comparação, não se manteve como uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Ainda no que diz respeito à vantagem competitiva sustentável, outro elemento aparece de forma negativa: por mais que a teoria afirme que o papel dos gestores é inestimável dentro desse contexto, as gravadoras não disponibilizam com facilidade quem são os seus gestores, a não ser pela Sony Music. Por mais que o nome do presidente seja fácil de encontrar, não é possível achar com facilidade quem está a frente de cada setor da empresa. Dessa forma, outra questão se faz presente: a de redes sociais. Conforme Gulati, Nohria e Zaheer (2001) indicam, as empresas estão imersas em uma rede e esse contato próximo serve como auxílio na estratégia das empresas. Ao ocultar o nome de quem são seus gestores, as gravadoras acabam dificultando esse contato. O mesmo acontece com o acesso aos dados: é difícil encontrar, em materiais online, dados concretos sobre as gravadoras, ou até mesmo dados sobre a sua história oficial. No site das gravadoras é possível encontrar apenas uma breve história da major, porém sem aprofundamento. Já as matérias de revistas econômicas denunciam o outro lado da história.

Alguns itens se apresentam de forma uniforme nas três gravadoras. A variedade de selos, por exemplo, pode ser adotada como uma estratégia das gravadoras. De acordo com a Associação Brasileira dos Produtores de Disco (ABPD, online), a Sony Music e a Som Livre passaram a contar com uma divisão gospel em seus segmentos, seguindo uma tendência de comportamento cristão. No entanto, esse fato não se caracteriza como uma vantagem competitiva sustentável, visto que qualquer gravadora pode usufruir do mesmo pensamento. O fato das gravadoras serem multinacionais também não influencia diretamente na vantagem competitiva analisada neste artigo, porém, em outras dimensões de mercado, pode ser considerada como um ponto estratégico.

A MÚSICA COMO INDÚSTRIA: ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS GRAVADORAS

A questão que engloba o investimento no mercado digital se apresenta como um ponto chave desta análise. A própria mudança na forma de consumo musical foi algo que não estava previsto no orçamento das gravadoras, causando um rombo na indústria durante os anos 2000, sendo recuperado a partir do investimento em streaming (De Marchi, 2015). Mesmo dentro do mercado musical, uma indústria já consolidada, o investimento em streaming e plataformas online ainda está em crescimento. Inicialmente com a pirataria e agora com o avanço da internet e com o aperfeiçoamento das plataformas de streaming, a situação demandou uma reconfiguração da indústria fonográfica, a qual permitiu o surgimento de novos protagonistas e de novas relações produtivas dentro da música (Oliveira, 2017).

De acordo com uma matéria da Forbes, as gravadoras não somente remodelaram o seu modelo de negócio, como também criaram uma indústria por trás das plataformas de streaming. A matéria denuncia um caso da Warner Music com o SoundCloud, serviço online que estava à beira da falência, até ser comprado pelo grupo. De acordo com a reportagem:

[...] Warner e o SoundCloud têm, em grande medida, evitado falar da parceria (nenhuma das partes quis dar entrevista à FORBES) e protegido com zelo as condições acordadas. Por quê? Uma fonte que conhece o contrato diz que a gravadora adquiriu sua participação no SoundCloud com um desconto de 50% em relação ao preço que os outros investidores pagaram. E esses detalhes ilustram uma revolução silenciosa da digitalização da indústria fonográfica que todos os envolvidos parecem preferir que passe despercebida (FORBES, 2015, *online*)

A denúncia da matéria, por mais que mostre um lado oculto do mercado fonográfico, apresenta estratégias que diversas gravadoras têm planejado para manter-se ainda como o principal aporte para o artista. Assim, diversas teorias que colocam o artista como principal gestor da sua carreira nessa nova era tecnológica, acabam ainda dentro do ciclo do sistema existente no mercado musical. A matéria ainda afirma que:

Dadas como mortas pela maioria dos investidores e especialistas, as grandes gravadoras sobreviventes — Warner, Universal e Sony, conhecidas como “Big Three” — vêm, na surdina, adquirindo participações nas startups de entretenimento digital que estão mais em alta, inclusive 10% a 20%, em conjunto, de serviços de streaming consagrados, como Spotify e Rdio. As condições para as startups mais novas são igualmente leoninas: as gravadoras obtêm participações de graça ou por valor baixo e, muitas vezes, dão-se depois o direito de comprar partes maiores com descontos substanciais para vender no futuro. E não é só no streaming: as gravadoras vêm abocanhando participações em startups que vão da fornecedora de vídeos musicais interativos Interlude à gigante do reconhecimento de músicas Shazam, que foi avaliada em US\$ 1 bilhão e tem entre seus investidores Carlos Slim, o segundo homem mais rico do mundo (FORBES, 2015, *online*).

Por mais crítica que a matéria aparente ser, alguns fatores não se concretizam conforme o informado no texto como, por exemplo, o Rdio ser parte desse esquema. No mesmo ano da matéria, o serviço de streaming foi extinguido (Engadget, 2015). No entanto, o que é possível perceber a partir do texto é a reinvenção que as gravadoras viveram na mudança da era digital. Conforme o próprio texto diz, duas das três maiores gravadoras, Warner e Sony, se mantiveram grandes negócios a partir da revolução tecnológica. No caso da Som Livre, o que pode ser percebido além do acompanhamento digital é também uma análise de gêneros genuinamente brasileiros. Enquanto a Warner e a Sony estabelecem suas estratégias dentro do mercado digital, a Som Livre, já inserida na era tecnológica, volta a sua estratégia para outro lado: a gravadora é o selo responsável pelo contrato de grande parte de nomes da música sertaneja atual.

Para entender o sucesso da Som Livre na escolha do gênero a ser divulgado, é preciso retomar o dado que afirma que o Brasil consome mais material interno do que externo (DataFolha, 2019). Mesmo sendo o décimo mercado musical no mundo, o Brasil é um dos únicos países a consumir mais o produto interno do que estrangeiro. Tendo essa informação em vista, o Spotify revelou que a artista mais ouvida na plataforma no ano de 2019 foi a cantora sertaneja Marília Mendonça, seguida por Zé Neto e Cristiano, ambos com contrato pela Som Livre (Época Negócios, 2019). Além disso, o sertanejo também foi o gênero mais ouvido no aplicativo. Uma estratégia que abrange o passado e a história da empresa (uma gravadora genuinamente brasileira), conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) indicam, faz com que a Som Livre se destaque e crie uma vantagem competitiva sustentável dentro do mercado musical nacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das premissas da Indústria Criativa, a qual elencam a música como um dos setores nucleares dessa indústria, como a definição do governo inglês (DCMS, 1995), foi possível também perceber esse setor sob um viés de gestão estratégica e competição entre as gravadoras. Por mais que, em um imaginário coletivo, a música seja a união das tribos (conforme Maffesoli indica), esse fenômeno possui uma história concreta enquanto mercado, não somente como algo lúdico.

No levantamento de dados para a análise proposta foi possível identificar que as gravadoras escolhidas para estudo possuíam caminhos similares, com a ressalva da Som Livre, que se diferencia nesse caso por ser brasileira. No entanto, a Som Livre, a Warner Music e a Sony Music traçam novamente o trajeto uma da outra por serem originárias de grupos de mídia ainda maiores.

No que diz respeito à visão baseada em recursos, sabe-se que essa teoria é uma perspectiva da estratégia que explica a vantagem competitiva a partir das competências e recursos de cada firma (Penrose, 1959). A partir desse conceito, o caso das gravadoras se estabeleceu de forma em que cada uma possui as mesmas competências a princípio, pois todas possuem a mesma função, mas são os recursos que moldam as estratégias no caso do mercado musical nacional, a exemplo da Som Livre e o gênero sertanejo, o que acabou sendo uma vantagem para a gravadora por ser um selo nacional

A MÚSICA COMO INDÚSTRIA: ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS GRAVADORAS

tratando de um gênero culturalmente brasileiro. Por mais que as outras gravadoras assinem também com artistas brasileiros, a parte de gestão e interpretação musical é outra. Aqui surgem novamente as teorias de estratégia citadas acima, as quais abordam a história da firma. Nesse caso ainda é possível destacar o capital físico, como localização geográfica e acesso a matéria-prima; capital humano, como a capacidade intelectual dos funcionários e o próprio capital organizacional.

Respondendo ao objetivo geral proposto inicialmente, de analisar como as *majors* montam as suas estratégias de consolidação a partir da visão baseada em recursos, foi possível entender que no mercado musical existe uma competição entre as gravadoras, e que o erro de uma serve como aprendizado para a outra. Foi possível comprovar também, a partir do exemplo da Som Livre, que a utilização dos recursos de forma personalizada por uma determinada firma pode fazer com que ela obtenha vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

REFERÊNCIAS:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO. **Perfil da gravadora.** Disponível em: https://web.archive.org/web/20120922024456/http://www.abpd.org.br/sobre_gravadora.asp?q=12. Acesso em dezembro de 2019.

BARNEY, J.B.: **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** *Journal of management*, v. 17, p.99-120, 1991.

DATAFOLHA. **Brasil é o país mais isolado musicalmente no mundo.** Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2019/10/brasil-e-o-pais-mais-isolado-musicalmente-no-mundo.shtml>. Acesso em dezembro de 2019

DATAFOLHA. **Brasil é o país que mais escuta música ao vivo no mundo todo.** Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2019/11/brasil-e-o-pais-que-mais-escuta-musica-ao-vivo-no-mundo-todo.shtml>. Acesso em dezembro de 2019

DCMS (Department for Culture, Media and Sport). **Creative industries mapping document.** Disponível em <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport>. Acesso em 30 de setembro 2019

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Músicas mais tocadas do Spotify em 2019.** Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/12/musicas-mais-tocadas-do-spotify-em-2019.html>. Acesso em dezembro de 2019

ENGADGET. **Rdio will shut down for good.** Disponível em: <<https://www.engadget.com/2015/12/15/rdio-shutdown-december-22/>>. Acesso em dezembro de 2019

FIGUEIREDO, Guilherme. **Bate papo sobre a Som Livre.** 19 de novembro 2019. Entrevista concedida a Camila Melo Ferrareli

FORBES. Como as gravadoras estão se apoderando da multibilionária revolução digital. Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2015/12/como-as-gravadoras-estao-se-apoderando-da-multibilionaria-revolucao-digital/>>. Acesso em dezembro de 2019

G1. **Warner e Youtube não chegam a acordo e Madonna segue fora do site de vídeos.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL1236964-6174,00-WARNER+E+YOUTUBE+NAO+CHEGAM+A+ACORDO+E+MADONNA+SEGU E+FORA+DO+SITE+DE+VIDEOS.html>>. Acesso em dezembro de 2019

GALLETA, Thiago P. **Para além das grandes gravadoras: percursos históricos, imaginários e práticas do “independente” no Brasil.** Música Popular em Revista, Campinas, ano 3, v. 1, p. 54-79, jul.-dez. 2014

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. **Strategic Networks.** *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203, 2000

IFPI, **Digital Music Report 2017.** Disponível para download em: <<http://www.ifpi.org/downloads/GMR2016.pdf>>. Acesso em 30 de setembro de 2019

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, EPU, 1986.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

A MÚSICA COMO INDÚSTRIA: ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS GRAVADORAS

NAKANO, D.; LEÃO, J. C. **Música: a evolução da cadeia produtiva.** In: KIRSCHBAUM, Charles et al. *Indústrias criativas no Brasil.* São Paulo: Atlas, 2009

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

OLIVEIRA, Marcio Pizzi. **As transformações do Mercado Musical e as plataformas de Crowdfunding e Licenciamento Musical.** *Revista Sonora.* Campinas, v. 6, n. 12, p. 1-16, 2017

REVISTA VEJA. Gravadora Warner é vendida por 3,3 bilhões de dólares. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/entretenimento/gravadora-warner-e-vendida-por-33-bilhoes-de-dolares/>>. Acesso em dezembro de 2019

SOM LIVRE. Sobre nós. Disponível em: <<https://www.somlivre.com/>>. Acesso em dezembro de 2019.

SONY MUSIC. **About us.** Disponível em: <<https://www.sonymusic.com.br/>>. Acesso em dezembro de 2019.

THROSBY, David. **The Production and Consumption of the Arts.** *Journal of Economic Literature.* Estados Unidos, v. 32, n.1, p.1-29, março, 1994

VOGEL, Harold. **Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis.** Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

WARNER RECORDS. **About us.** Disponível em: <<https://www.warnerrecords.com/>>. Acesso em dezembro de 2019.