



## VII Congresso de Sistemas LEAN

"Contribuições do Lean à gestão em tempos de crise"

### **O valor percebido e a cadeia de valor: uma pesquisa do mercado musical a partir do pensamento enxuto**

**Marcio Pizzi de Oliveira (CEFET-RJ) – marcio@rumori.com.br**

**Annibal Scavarda (UNIRIO) – annibal.scavarda@unirio.br**

**Resumo:** O mercado musical enfrentou grandes transformações com a mudança do meio físico para o meio digital. Essas mudanças implicaram em transformações no modelo verticalizado das grandes gravadoras. Ao mesmo tempo novas experiências têm sido criadas em termos de criar contexto com a música. O presente trabalho tem como objetivo investigar o valor percebido e a cadeia de valor com base no pensamento enxuto. A metodologia escolhida é a longitudinal histórica. Os resultados apontam que a experiência musical se modificou provocando mudanças no valor percebido e na cadeia de valor.

**Objetivo(s):** O presente trabalho tem como objetivo investigar o valor percebido e a cadeia de valor com base no pensamento enxuto.

**Metodologia/abordagem:** A metodologia escolhida é a longitudinal histórica.

**Resultados:** A experiência musical se modificou provocando mudanças no valor percebido e na cadeia de valor

**Implicações práticas:** As empresas devem buscar novas formas de criação de valor em troca para reequilibrar os prejuízos da era digital

**Palavras-chave:** mercado musical, valor percebido, cadeia de valor

**Abstract:** The music industry has faced major changes with the change of the medium to the digital medium. These changes imply transformations in the verticalized model of the great record companies. At the same time new experiences have been created in terms of creating



context with music. The present work aims to investigate perceived value and the value chain based on lean thinking. The chosen methodology is historical longitudinal. The results show that the musical experience has changed, causing changes in the perceived value and value chain.

**Aims(s):** The present study aims to investigate perceived value and the value chain based on lean thinking.

**Methodology:** The methodology chosen is historical longitudinal.

**Results:** The musical experience changed, causing changes in perceived value and the value chain

**Practical Implications:** Companies should seek new ways of creating value in return to rebalance the losses of the digital age

**Keywords:** musical market, perceived value, value chain

## 1. Introdução

A indústria fonográfica utilizou durante o final do século XIX e todo o século XX o meio físico como pilar do seu desenvolvimento econômico. Desde a invenção do gramofone até o compact disc (CD) os processos mudaram em função da natureza de cada um deles, porém, a estrutura da cadeia de valor permaneceu extremamente verticalizada. Todos os componentes da produção, distribuição e divulgação permaneceram nos domínios das grandes gravadoras permitindo que as decisões estratégicas continuassem sob a responsabilidade das mesmas organizações.

A lógica dessa indústria foi durante todo esse período da produção empurrada. No entanto, a música apresenta características peculiares quanto ao consumo. Os hábitos ligados a essa prática são guiados pelo hedonismo em vez do caráter utilitário que faz parte dos demais ambientes de consumo. O sistema da produção empurrada só foi efetivo devido a estruturação de um aparato midiático que permitisse a divulgação de artistas em grande escala. Assim, foi possível criar uma correspondência entre a oferta e a demanda para manter a viabilidade econômica da indústria fonográfica.

Porém, com a era digital e as tecnologias de compartilhamento de arquivos sonoros o meio físico foi substituído. Assim, os artistas passaram a interagir diretamente com os consumidores sem a necessidade de intermediários. Sem a produção empurrada do meio físico as estruturas das grandes gravadoras não faziam mais sentido o que provocou um desmantelamento do modelo que vigorou por todo o século XX. A abundância de arquivos



musicais na Internet fez com a música fosse percebida como um bem público prejudicando seu valor de troca.

Paralelamente a isso surgiram novas formas de consumo musical. Os videogames e a customização de toques de celular permitiram outras formas de interação com a música. As redes sociais motivaram a formação de comunidades e a interação entre artistas e consumidores. O presente trabalho tem como objetivo investigar o valor percebido e a cadeia de valor com base no pensamento enxuto. O trabalho tem início com sua metodologia. Posteriormente, são apresentados o pensamento enxuto e a retrospectiva histórica. Por fim é realizada uma análise a partir dos princípios de Mascitelli (2000).

## **2. Metodologia**

A metodologia do presente trabalho é centrada em uma análise do mercado musical desde o início da música gravada baseada nos princípios da produção enxuta. Essa reflexão se traduz na seguinte pergunta: como a passagem do meio físico para o digital influenciou a percepção do valor e a cadeia de valor do mercado musical? Para realizar a presente pesquisa exploratória foram escolhidos cinco princípios da produção enxuta segundo Mascitelli (2000): definir o valor como percebido pelos consumidores; entender de forma ampla o fluxo de valor; eliminar todas as barreiras de valor; deixar que os consumidores extraiam valor livremente e fazer com que o sistema funcione sem desperdícios. Ao promover essa análise, é possível identificar os pontos que se alinham com essa forma de produção e aqueles que podem ser aperfeiçoados por esses procedimentos.

A busca por artigos que compõem a pesquisa foi realizada com base no banco de periódicos da capes. Nessa etapa as seleções foram feitas buscas envolvendo título e resumo partindo dos seguintes keywords: música gravada, mercado musical, criação de valor e audição musical.

A metodologia escolhida é a longitudinal histórica de longo prazo que segundo Maglio e Spohrer (2008) é essencial para criar entendimentos precisos acerca da dinâmica da criação de valor em ecossistemas de serviço. Para entender de forma ampla a relação do consumidor com o mercado foram considerados os aspectos relacionados aos recursos físicos (audição, visão e tato) e recursos técnicos (necessários para a operação de tarefas e gerenciamento de elementos cognitivos) do consumidor. Para entender os processos de criação de valor foram considerados aspectos relacionados ao prazer, a imaginação e a simbologia do consumidor.



Sempre paralelamente a essa avaliação buscou-se investigar a criação de valor por parte do mercado musical.

Em um segundo momento a retrospectiva focaliza a dimensão social do consumidor e sua relação com o mercado musical. Seguindo esse procedimento desenvolveu-se uma investigação da criação de valor por parte do mercado musical com a dimensão social. Por fim o artigo apresenta sua análise da produção enxuta. Além disso, é apresentada a cadeia de valor do mercado musical desde 1877 até os dias atuais.

#### O pensamento enxuto

Segundo Kumar *et al.* (2013), o pensamento enxuto teve origem dentro da indústria automobilística japonesa após a Segunda Guerra Mundial principalmente no Sistema Toyota de Produção (TPS), desenvolvido por um executivo de produção nomeado Taiichi Ohno. Sua popularidade chegou ao auge nos anos 1990 tornando-se muito importante para os setores industriais e de serviços. Essa filosofia propõe que as práticas de uma empresa não devem apenas superar as dos competidores, mas sim se destacar e atingir a excelência em todos os segmentos da produção (CUDNEY E ELROD, 2011).

De acordo com Emiliani e Emiliani (2013), a produção enxuta se destaca por duas ideias fundamentais: o constante aperfeiçoamento do processo e a eliminação de etapas para aperfeiçoar o fluxo. Assim é possível atingir um alto padrão de qualidade diminuindo custos e otimizando o tempo. No setor de serviços, porém, a implementação das ferramentas da produção enxuta se restringe aos ambientes que envolvem produtos físicos. Apesar do surgimento de conceitos como o *Lean Office* que apresenta a aplicação de procedimentos *Kaizen* como elementos de contato estreito com o cliente e elementos do trabalho de *back-office*, o desenvolvimento de recursos de produção enxuta para o setor de serviços deixa muito a desejar (BONACCORSI et al., 2011)

Womack e Jones (1996) destacam cinco princípios fundamentais da produção enxuta que podem auxiliar empresas ao redor do mundo: determinar o que é valor para os clientes (especificamente, o que eles estão dispostos a pagar) no produto ou serviço; mapear (com um processo ou com um mapa da cadeia de valor) como o valor é entregue e eliminar qualquer área que não agrega valor; certificar-se de produtos e informações fluam sem problemas do início ao fim do fluxo de valor; só entregar o que é realmente exigido (puxado) pelo cliente em vez de utilizar estoque e esforçar-se continuamente para melhorar os processos e sistemas com os princípios acima referidos, buscando a perfeição.



A filosofia da produção enxuta é constantemente utilizada para gerar aperfeiçoamentos no fluxo de valor, uma rede complexa de atividades que conduzem materiais brutos até o estágio de potencial criação de valor (MASCITELLI, 2000). Mascitelli (2000) desenvolve cinco passos para a correta utilização dessa filosofia em cadeias de valor: definir o valor como percebido pelos consumidores; entender de forma ampla o fluxo de valor; eliminar todas as barreiras de valor; deixar que os consumidores extraiam valor livremente e fazer com que o sistema funcione sem desperdícios.

### **3. A música gravada e a criação de valor com as práticas sociais dos consumidores**

Entre 1877 e 1929 os gramofones e os discos de 78 rpm eram a principal forma de consumo musical através de meios físicos (GENES et al.,2012). Esses artefatos eram desenvolvidos por uma cadeia produtiva extremamente verticalizada controlada pelas grandes gravadoras. O consumidor dessa época não possuía controle quanto a sua experiência musical. Todos os artefatos comercializados nesse período obedeciam a lógica da música gravada, portanto, a audição constituía única maneira de se relacionar com a música.

Desde o principio da música gravada a música estabeleceu laços de identidade com as pessoas. Diferente do período anterior onde não existia a possibilidade de registro sonoro os consumidores passaram a ter um número grande de possibilidades de ouvir música em companhia de parentes e amigos. A compra do meio físico musical se tornava um evento o que motivava encontros para ouvir e falar sobre música. Com o Rádio um fenômeno semelhante se deu pois as famílias e amigos se encontravam para ouvir determinados programas de música.

A incorporação da música em programações de TV imitou as práticas utilizadas no Rádio (FIRTH, 2002). Antes da década de 1950 as emissoras europeias e americanas se concentravam na transmissão de concertos de música clássica. Porém, a participação de astros da época como Elvis Presley e Dean Martin em programas de variedade mostraram o potencial da transmissão televisiva para os objetivos da indústria musical. A utilização de métodos de exposição massiva começou a gerar cantores famosos como capacidade de geram altas vendagens. Por outro lado, a indústria musical passa a perceber o potencial das relações sociais criar processos de boca-a-boca e conseqüentemente a amplificação da exposição dos artistas.



A era dos musicais no cinema da década de 1930 já havia sido importante com a exposição de artistas como Frank Sinatra e Fred Astaire, no entanto, a TV apresenta dois fatores determinantes para a transformação da relação do consumidor com a música: o engajamento dos jovens com a criação de gêneros de música pop e rock e a capacidade de difusão de conteúdo (FIRTH, 2002). Esses elementos ampliaram definitivamente o alcance da experiência musical em meios audiovisuais. Paralelamente, a música se tornou um instrumento de expressão de identidade da juventude. Assim, a prática de criação de valor via o binômio TV/música se tornou institucional para os grandes artistas e uma ferramenta de expressão identitárias para os jovens.

Os artistas sempre se valeram do boca-a-boca para criar valor em suas estratégias de lançamento. Com a ampliação da estrutura midiática devido ao surgimento do Rádio e da TV a indústria musical começou a estruturar formas de usufruir do boca-a-boca aumentando o número de vendas e o público de shows e festivais. Juntamente com as iniciativas de influenciar os consumidores surgiram iniciativas para aferir a preferência musical dos consumidores. O registro da opinião dessas opiniões se deu a partir de iniciativas de programas de Rádio e TV que abriram espaço para cartas e telefonemas.

O lançamento do canal de TV a cabo MTV em 1980 aproveitou um verdadeiro vácuo de conteúdo jovem nesse segmento e proporcionou a instituição do videoclipe enquanto formato televisivo (HOLZBACH, 2012). As grandes gravadoras não obtiveram ganhos expressivos em termos de criação de valor pois o recebimento direitos de sincronização e mecânicos não eram expressivos em comparação com as vendas de meios físicos. No entanto, a MTV incorporou espaços de coleta de opiniões em programas diários. Isso permitiu um maior dinamismo de tais práticas comparando com as experiências anteriores tanto no Rádio quanto na TV.

A introdução de tecnologias de compartilhamento de arquivos sonoros que teve como primeiro representante o Napster transformou definitivamente o mercado musical (WALDFOGEL, 2011). Os consumidores passaram a compartilhar livremente os arquivos musicais pela internet. O meio físico foi gradualmente sendo descartado o que enfraqueceu severamente o modelo das grandes gravadoras. Assim, sua estrutura altamente verticalizada perdeu sentido o que provocou o encolhimento das mesmas (NAKANO, 2010) que passaram a contar com departamentos de marketing e de administração de direitos fonográficos (GENES et al., 2012).



A era digital provocou uma ruptura no padrão em que as redes de consumidores se estruturavam. As oportunidades de criação de redes através de blogs e mídias sociais permitiu que as conexões sociais ultrapassassem a esfera de parentes e amigos abrangendo desconhecidos identificados pela música. Essas estruturas passaram a crescer independente da iniciativa das gravadoras. Por outro lado, o desenvolvimento da tecnologia de metadados ofereceu a oportunidade do mercado musical de registrar opiniões em grade escala além de oferecer sugestões de consumo musical em função das escolhas registradas em uma busca ou compra.

Grandes comunidades de consumidores se formaram capazes de criar valor para artistas da música independente e de artistas famosos. Agregadores de blogs e sites como o Soundcloud e Myspace se tornaram centros de referência comunidades de nicho onde os consumidores se informam e conhecem bandas novas. Sites como o Spotify e Deezer possibilitam a criação de playlists compartilhadas onde todos podem interferir na ordem das músicas. Aplicativos de música interativa e de telefonia celular permitem a audição interativa de música e a customização de toques de celular que podem ser compartilhados e até comercializados.

Tabela 1: Resumo da retrospectiva histórica acerca das práticas sociais

<b>Época</b>	<b>Meio</b>	<b>Práticas do consumidor (passivo)</b>	<b>Práticas do consumidor (ativo)</b>	<b>Práticas do consumidor (participativo)</b>
1877-1939	Gramofone e 78 rpm	Conversas e encontros com parentes e amigos		
1940-1989	Rádio e TV		Registro da opinião dos consumidores	
1990-atualidade	Telefonia celular e era digital			Integração entre os consumidores e estratégias independentes de boca-a-boca



No final dos anos 1990 surgem os ringtones, toques baseados em programação midi, e os truetones, toques que apresentam as músicas de artistas com instrumentos reais. Esses formatos representam práticas de cocriação mediadas pelo processo de customização. Nas plataformas das operadoras, os usuários criam e editam seus toques para utilizá-los em seus aparelhos. Com a popularização de softwares e aplicativos de edição de vídeos surge outro tipo de cocriação musical com a sincronização de música e vídeo. Essa nova prática motivou o surgimento de dois formatos: os AMV (*anime music vídeos*) e os UMV (*user's music vídeos*) (VALDELLÓS, 2013). Os AMVs são fan vídeos de animações japonesas utilizando músicas promocionais. Os U MVs se baseiam na cultura remix<sup>1</sup> e em *mash-ups*<sup>2</sup>.

O advento do Itunes no final da década de 1990 e a possibilidade de comercializar faixas independentes permitiu outro fenômeno de cocriação. Isso motivou a compra de músicas em um software (Itunes) e a criação de playlists no mesmo lugar. As playlists foram incorporadas pelos aplicativos de streaming com a possibilidade de estarem visíveis aos usuários da web. Esse fato permitiu que essas playlists fossem editadas de forma colaborativa. O mesmo acontece com os videoclipes em sites como o Youtube e Vevo. Assim, a criação de playlists de músicas e vídeos se tornaram elementos de criação de valor através de mensalidades e royalties de sincronização.

A start-up francesa Musonaut introduziu em 2008 o MXP4 creator. Esse software disponibilizava segmentos de música incluindo instrumentos e sonoridades que poderiam ser combinadas de forma independente pelo consumidor (BOURREAU, et al. 2012). O conteúdo musical era criado por músicos que contribuía com músicas divididas em várias pistas. Em 2010, o software se transformou em uma mistura de mídia social e vídeo game chamada Bopler presente no Facebook. Também em 2010, os desenvolvedores Bell Rock e Moderatti desenvolveram o aplicativo Romplr para Iphone. Esse aplicativo permite que o usuário silencie ou toque individualmente oito instrumentos disponíveis de uma música podendo combiná-los da maneira que quiser (APONTE, 2011).

Os softwares e aplicativos de audição interativa possibilitam experiências de cocriação musical. Artistas como Lady Gaga, Rihanna e Snoop Dog contribuía com suas músicas e permitiram que fossem remixadas pelos usuários. O resultado das interações pode

---

<sup>1</sup> Cultura remix é um termo criado na Teoria da Comunicação que representa uma sociedade acostumada a compartilhar, transformar e editar obras previamente conhecidas e protegidas por direitos autorais.

<sup>2</sup> Um mash-up é uma música ou composição criada pela mistura de duas ou mais músicas pré-gravadas, geralmente superpondo o vocal de uma sobre o instrumental de outra.



ser compartilhado em mídias sociais e até em páginas dos artistas (APONTE, 2011). Assim, a possibilidade do usuário de cocriar com seus artistas favoritos podem levá-lo a viver experiências semelhantes à de profissionais da música. A tabela 1 apresenta o resumo da retrospectiva.

## 5. Análise da retrospectiva histórica com base na produção enxuta

### 5.1 A percepção de valor

O consumidor do período inicial entre 1877 e 1939 apresentava uma relação com a audição de música gravada limitada. Suas práticas eram limitadas a audição individual e em grupo. Tecnicamente não havia grandes possibilidades a não ser a experiência passiva. O consumidor do período seguinte correspondente ao período entre 1940 e 1980 apresenta mudanças na experiência musical. A ampliação da experiência audiovisual musical com o advento da TV permite a difusão de uma simbologia de consumo ligada a música em grande escala.

<b>Época</b>	<b>Meio</b>	<b>Práticas do consumidor (ativo)</b>	<b>Práticas do consumidor (participativo)</b>
1980	Videogame	Jogar através da música (ludicidade)	
1990	Ringtones e truetones	Editar músicas e usá-las de maneira funcional (customização)	
2000	Playlists e Fan videos		Configurar a ordem das músicas em um formato próprio (edição)
2008	Audição interativas		Configurar o uso de instrumentos em uma música (interação)

Tabela 2: Resumo da retrospectiva histórica acerca das práticas do consumidor



A inclusão dos jovens enquanto alvo de estratégias de lançamento de artistas reflete em mudanças na imaginação/simbologia em função da expressão identitária e da canalização da rebeldia. A criação de valor com a música começou a sofrer forte influência da imagem, atitude, moda e costumes em função da participação ativa da visão no âmbito da experiência musical. A TV permitiu a criação de artistas muito conhecidos com alta vendagem. É possível perceber que a criação de valor pelo consumidor apresentou diversas motivações durante o período, porém, o mediador dessas experiências com alto potencial lucrativo foi sempre o meio físico.

A mudança do meio físico para o digital fez a música se espalhar pela Internet retirando a exclusividade das gravadoras quanto a venda. Esse processo alterou o formato do consumo musical transformando a experiência antes condicionada ao meio físico. O consumidor passou a ter outra percepção do valor em uso devido a liberdade proporcionada pela possibilidade de ampliar o acervo indefinidamente e a de ouvir música em diversas ocasiões e lugares. O valor em troca se desfigurou diante da abundância de formas de aquisição (legal e ilegal) do meio. Com o streaming perdeu-se a noção da compra de música por unidade com a cobrança de mensalidades comprovando o decaimento do valor em troca.

O surgimento de novas tecnologias permitiu que a criação de valor pelo consumidor não se limitasse a audição pura e abriu portas para que o consumidor realizasse outras ações com a música. O valor se fragmenta em diversas formas como a interpretação, a ludicidade, a customização e a interatividade. O hardware e formas alternativas de software (não limitados aos aplicativos de streaming) ganharam importância como consoles de videogames, telefones celulares, aplicativos e sites de música interativa.

Isso permite uma nova forma de criação de valor para os artistas. Muitos deles estão criando aplicativos para que os consumidores toquem suas músicas e realizem cocriações. Wikstrom (2012) cita os exemplos das cantoras Robyn, Imogen Heap e Björk. Essas iniciativas permitem vislumbrar futuras realizações como plataformas de cocriação e tecnologias de criação musical facilitadas. Diante da perda de valor em troca do meio físico novas formas de criação de valor em troca como o desenvolvimento de aplicativos e videogames sugere que o mercado musical pode reequilibrar sua base de valor e se fortalecer através de empresas que estavam distantes de seu escopo de atuação.



## 5.2 Mudanças no fluxo de valor

O consumidor do período inicial entre 1877 e 1939 apresentava uma relação social pela música concentrada em ciclos de amigos e parentes. Essas relações não apresentavam grande relevância para a indústria fonográfica. A partir do período entre 1940 e 1980 essa indústria passa a se aproveitar do advento da TV e do uso do público jovem como alvo de estratégias de lançamentos potencializando suas vendas.

O mercado musical passa a utilizar estratégias para amplificar o boca-a-boca assim como meios para aferir diretamente a opinião dos consumidores. No entanto, os métodos são pouco eficientes e de restrita capacidade de criação de valor. A MTV passa a contar com canais de interação com o público mais estreitos e com capacidade de difusão ampliada.

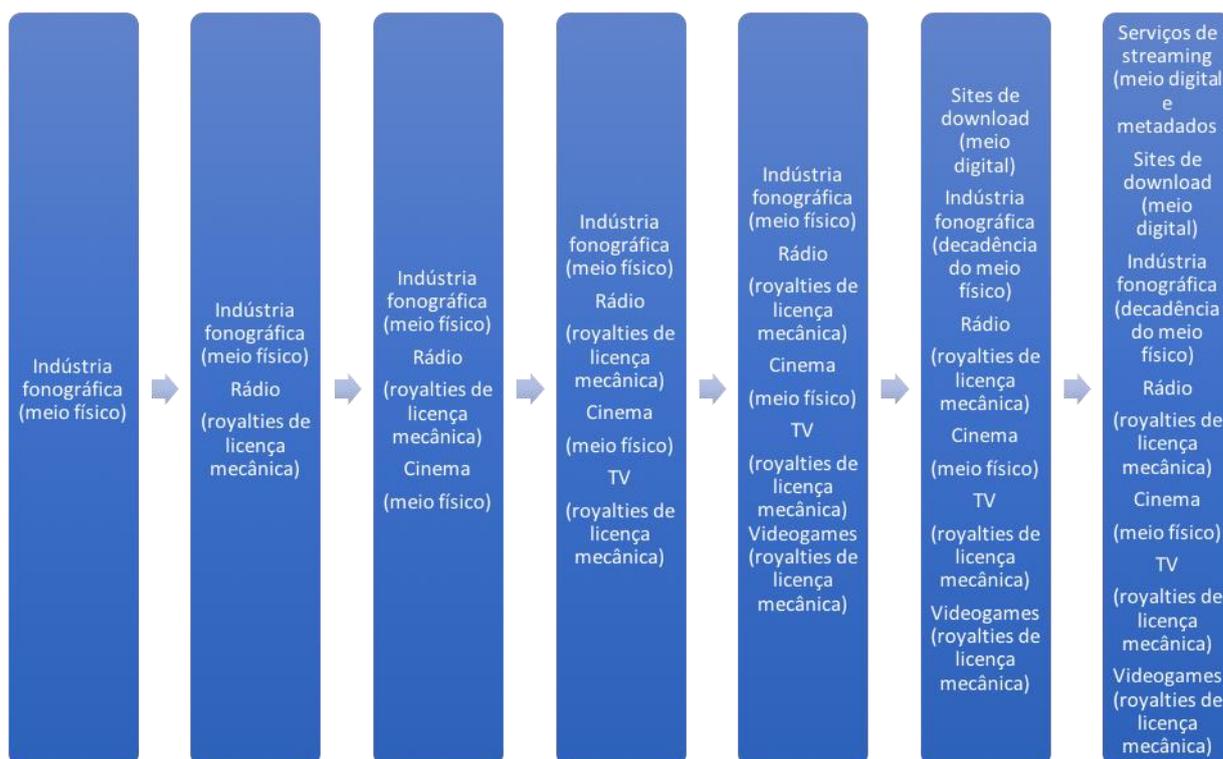
A passagem para a música digital provocou mudanças na estrutura do mercado musical um processo desverticalização. Os artistas passaram a contatar diretamente seus fãs dispensando intermediários. As redes formadas por artistas e comunidades são flexíveis em oposição as das grandes gravadoras. Além disso os consumidores colaboram com os processos de divulgação (bloggers e produtores de fan vídeos) e distribuição (customização de toques de celulares, criadores de playlists e audições interativas).

As múltiplas formas de criação de valor por parte dos consumidores abriram espaço para outras empresas se beneficiarem com a música gravada. Isso permite a formação de redes complexas associando produtores de conteúdo (gravadoras), empresas que mediam experiências (empresas de telefonia celular, streaming, audição interativa, e videogames) e usuários. Isso permite uma maior autonomia na formação de redes de cocriação tanto do ponto de vista das empresas quanto do usuário.

A era digital trouxe também a instituição da tecnologia de metadados que possibilita não só o registro da opinião dos consumidores, mas a geração de sugestões. Assim, as novas empresas podem monitorar a formação de redes e estabelecer estratégias de ação.



Figura 1: Resumo da cadeia de valor do mercado musical de 1877 até a atualidade



## 6. Conclusão

A análise das práticas do consumidor no mercado musical revela os caminhos da criação de valor por parte do usuário e seus desdobramentos a partir das transformações tecnológicas no campo musical. O desaparecimento do meio físico e as novas ofertas de experiência permitiram que o consumidor ampliasse suas formas de criação de valor.

O desaparecimento dos distribuidores e o fortalecimento dos consumidores enquanto atores do mercado também contribuíram para o desmantelamento da estrutura vertical mencionada. Com isso as trocas de valor deixaram de ser indiretas e passaram a ser diretas podendo ser efetuadas livremente entre todos os participantes. As relações não são mais diádicas e sequenciais e sim com grandes redes e simultâneas. Com o surgimento de processos de cocriação complexos pode-se vislumbrar que no futuro se formem redes de artistas e consumidores que criam, comercializam e repartam os lucros.



## REFERÊNCIAS

APONTE, Heather. **Social media , fan relations and the music industry: a coalition of unsigned artists and record labels**. Rowan University, 2011.

BOURREAU, Marc; GENSOLLEN, Michel; MOREAU, François. The Impact of a Radical Innovation on Business Models: Incremental Adjustments or Big Bang? **Industry & Innovation**, v. 19, n. 5, p. 415–435, 2012.

FRITH, Simon. Look ! Hear ! The Uneasy Relationship of Music and Television. **Popular Music**, v. 21, n. 3, p. 277–290, 2002.

FRITSCH, Melanie. History of Video Game Music. *In*: MOORMANN, Peter (Org.). **Music and game: perspectives on a popular alliance**. [s.l.]: Springer, 2012.

GENES, Felipe; CRAVEIRA, Rodolfo; PROENÇA, Adriano. Inovações Tecnológicas na Cadeia Produtiva da Música no Século XXI. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 2, p. 174–191, 2012. Disponível em: <<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/V7N2A4/V7N2A4>>.

HOLZBACH, Ariane Diniz. MTV: a remediação da rádio FM na construção de um canal musical de televisão. **Galaxia**, v. 24, p. 265–278, 2012. LIEBE, Michael. Interactivity and Music in Computer Games. *In*: MOORMANN, Peter (Org.). [s.l.]: Springer, 2013.

NAKANO, Davi. A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 3, p. 627–638, 2010. RUDNY, Włodzimierz. Value Co-creation in the Popular Music Industry. v. 2016, n. 4, p. 463–469, 2016.

VALDELLÓS, Ana Maria Sedeño. El videoclip musical y su integración en narrativas transmedia : estrategias de valor para la música popular y otros empleos del formato. p. 1–13, 2013.

WALDFOGEL, J. Music piracy and its effects on demand, supply, and welfare. **Innovation Policy and the Economy**, v. 12, p. 91–109, 2011. Disponível em: <<http://www.nber.org/chapters/c12454.pdf>>.