



## VII Congresso de Sistemas LEAN

"Contribuições do Lean à gestão em tempos de crise"

### **Os modelos de crowdfunding e licenciamento musical sob a ótica do pensamento enxuto**

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

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

#### **Resumo**

**Objetivo(s):** O mercado musical independente enfrenta dificuldades geradas pela mudança nas lógicas produtivas e distributivas da era digital. Os modelos de crowdfunding e licenciamento musical estão sendo usados por esse mercado e podem gerar resultados positivos para a viabilização econômica desses artistas. O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise da implementação desses modelos no mercado musical e estratégias para aperfeiçoar suas práticas aos olhos da produção enxuta.

**Metodologia/abordagem:** A metodologia escolhida é a análise qualitativa

**Resultados:** Os resultados verificam que os usuários e empreendedores devem utilizar cada participante da rede otimizando o que cada um pode oferecer visando a nova configuração da cadeia de valor

**Implicações práticas:** Os integrantes do mercado musical devem reestruturar suas práticas de acordo com o novo contexto

**Palavras-chave:** mercado musical, crowdfunding, licenciamento musical

#### **Abstract:**

**Aims(s):** The present work aims to perform an analysis of the implementation of models in the music market and strategies to improve their practices in the eyes of lean production.

**Methodology:** The methodology chosen is a qualitative analysis of the Bowen & Youngdahl (1998) baseline.



**Results:** The results verify that users and entrepreneurs are using each participant of the network optimizing what each can offer a new vision value chain configuration.

**Practical Implications:** Members of the music market must restructure their practices according to the new context

**Keywords:** music market, crowdfunding, music licensing

## 1. Introdução

Desde o surgimento do primeiro programa de compartilhamento de áudio digital, o Napster, a prática de trocar músicas livremente tomou o espaço das grandes gravadoras, afetando severamente a receita da indústria fonográfica. O declínio se espalhou por todo o mundo e a receita das vendas de música física registradas caiu de US\$ 37 bilhões em 1999 para US \$ 25 bilhões em 2007 (WALDFOGEL, 2011). Desde então as grandes gravadoras reduziram o investimento cortando os custos, demitindo funcionários e contratando cada vez menos artistas, principalmente aqueles que começaram no circuito independente (CAMPOS, 2010).

Paralelamente a esse episódio, as transformações na produção musical e na distribuição permitiram a constituição de três fenômenos: a democratização das ferramentas de produção, a democratização da distribuição e a conexão entre oferta e demanda. A reunião dessas três forças propiciou a utilização do conceito da 'cauda longa' na indústria da música. Esta é uma tendência a mudar de um mercado de massa para um nicho de mercado (segmentado) (CÔRTEZ et al., 2008), onde alguns hits mais vendidos podem dar origem a muitos hits de baixa vendagem (GENES et al., 2012).

Porém, não há evidências de que o mercado independente esteja se beneficiando plenamente desses elementos. A democratização da distribuição esbarra em questões relacionadas a difusão massiva da internet que, apesar que ter atingido bons níveis em países desenvolvidos, está longe de ter sido alcançada na totalidade dos países. Quanto a conexão entre oferta e demanda, sites como o iTunes possibilitam a comercialização dos fonogramas de milhares de bandas independentes, no entanto, os recursos de promoção e campanhas publicitárias estão concentrados nos artistas populares.

De fato, as grandes gravadoras perderam em estrutura a atualmente centralizam apenas alguns setores como marketing, promoção e distribuição. No caso das gravadoras independentes, depois de um período promissor na década de 1990, muitas perderam espaço ou fecharam. A maioria dos músicos independentes se encontram em uma situação de



administrar sua carreira quanto a produção dos seus discos, sua distribuição e ainda divulgar seu trabalho articulando ações de produção de shows e administração financeira.

O surgimento de ferramentas como o crowdfunding e o licenciamento musical têm sido adotadas por artistas em busca de novas formas de renda. Tais modelos se baseiam respectivamente na doação financeira para projetos musicais e para a negociação de fonogramas para o mercado audiovisual. A adoção dessas ferramentas pode resultar positivamente para o mercado, porém, a queda do valor dos fonogramas e o conhecimento limitado do mercado quanto a natureza e o uso desses recursos são barreiras para a difusão de práticas ligadas ao crowdfunding e o licenciamento.

O pensamento enxuto está tradicionalmente vinculado ao meio industrial, no entanto, sua aplicação no setor de serviços é objeto de estudo dos pesquisadores da área (BOWEN E YOUNGDAHL, 1998; CUDNEY E ELROD, 2012; BICHENO E HOWLEG, 2016). Sua implementação no setor de serviços requer o estudo do valor percebido pelo consumidor, a integração da cadeia de valor, o gerenciamento do conhecimento na criação de redes e a customização.

Os modelos de crowdfunding e licenciamento musical podem auxiliar os músicos na tentativa de formular saídas para o contexto atual do mercado musical e a criação de uma carreira sustentável. O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise da implementação desses modelos no mercado musical e estratégias para aperfeiçoar suas práticas aos olhos da produção enxuta. Primeiramente, o trabalho apresenta o modelo do mercado musical e a metodologia. Em seguida são apresentados os modelos de crowdfunding e licenciamento musical e o pensamento enxuto. Por fim realiza-se a análise com base no pensamento enxuto quanto aos princípios de Bowen e Youngdahl (1998).

## **2. O modelo do mercado musical segundo o a música gravada, o licenciamento musical e o mercado de shows**

A tecnologia transformou o mercado de música profundamente criando uma nova configuração a respeito do seu modelo industrial. A estrutura básica pode ser dividida em três partes: a indústria da música gravada (focada em gravação e distribuição de música aos consumidores), a indústria de licenciamento musical (licenciamento de composições e arranjos para diversas empresas), e música ao vivo (com foco na produção e promoção de entretenimento ao vivo, como shows e turnês) (WIKSTRÖM, 2014).

O músico atual utiliza as três partes para desenvolver conteúdo musical (por mídias físicas ou digitais), shows e venda de licenças. Cada uma delas contém participantes que



realizam as ações. A estrutura da produção fonográfica apresenta as funções de compositor, intérprete (cantor ou instrumentista), técnico (mixador e masterizador), produtor fonográfico, designer e distribuidora. A produção de shows apresenta as funções de booking agent, promoter e tour manager. No licenciamento ele pode se tornar um supervisor musical (SEBRAE).

A produção fonográfica é responsável pelos processos que resultam no produto musical final podendo ser uma mídia física ou digital. O compositor, o intérprete e o técnico desenvolvem respectivamente a criação, a execução e a finalização técnica de uma gravação musical. O produtor fonográfico organiza todas as ações que envolvem essa gravação. O designer desenvolve o projeto gráfico. A distribuidora realiza a venda das mídias físicas e digitais através de lojas, supermercados, sites e portais.

A produção de shows se encarrega de administrar todo o entorno de um espetáculo musical. O tour manager tem a função de cuidar dos horários, dos traslados e das viagens. O booking agent executa tarefas relacionadas a promoção dos shows, divulgando e organizando a parte de venda de ingressos. Ele se relaciona com a imprensa, a mídia eletrônica e com os sites de vendas de ingressos para que a divulgação atinja o público.

A parte do licenciamento musical se encarrega da venda de licenças musicais. Os supervisores musicais fazem pesquisas sobre repertório, autores e representantes de direitos fonográficos, formalizando as negociações dessas licenças. Esses serviços são realizados para empresas de cinema, TV, publicidade e videogames.

A indústria da música ainda sofre uma crise que está associada com os seguintes fatores: a) um aumento da concorrência entre os produtos culturais, incluindo as empresas que oferecem os bens culturais do mercado global e serviços (é evidente que há um aumento da oferta de opções de lazer e consumo), b) a restrição do poder (especialmente nos países periféricos) de compra e c) o crescimento da pirataria, não só que realizada por downloads na rede, mas também fora da rede (HERSCHMANN, 2009, p.2).

Um dos maiores legados deixados pela crise da indústria fonográfica é uma imagem negativa das grandes gravadoras. De acordo com alguns autores, a pirataria generalizada em todo o mundo e a popularização do compartilhamento de músicas na Internet é de alguma forma uma "resposta" de um público que não quer pagar o preço de fonogramas exigidos pelas grandes gravadoras, as chamadas *majors*, reduzindo o valor da música gravada (HERSCHMANN, 2010).

Com o enfraquecimento e o conseqüente desmonte das grandes gravadoras os músicos independentes perderam a oportunidade de alavancar suas carreiras contando com



grandes estruturas de produção, divulgação e distribuição. Porém, as transformações tecnológicas proporcionaram meios de realizar essas ações de forma autônoma, exigindo uma alta carga de trabalho e além de altas somas de dinheiro. Uma incômoda situação para um profissional imerso em um mercado estagnado.

### **3. Metodologia**

A metodologia do presente trabalho é centrada em uma análise dos modelos de crowdfunding e licenciamento musical baseada nos princípios da produção enxuta. Essa reflexão se traduz na seguinte pergunta: quais as contribuições que o pensamento enxuto pode trazer para os modelos de crowdfunding e licenciamento musical quanto ao valor percebido pelo cliente e para a cadeia de valor? Para realizar a presente pesquisa exploratória foram escolhidos cinco princípios da produção enxuta segundo Bowen & Youngdahl (1998): autonomia e trabalho em equipe, flexibilidade e responsabilidade com foco na individualização do consumidor, integração na cadeia de valor, e gestão do conhecimento com base na organização de redes.

A busca por artigos que compõem a pesquisa foi realizada com base no banco de periódicos da capes. Nessa etapa as seleções foram feitas buscando título e resumo partindo dos seguintes keywords: música gravada, mercado musical, criação de valor e audição musical. Desse conjunto de artigos, que somaram 40, foram selecionados aqueles identificados com o objeto da pesquisa. Restaram 16 artigos.

A metodologia escolhida é a análise qualitativa. O presente trabalho apresenta inicialmente os modelos de crowdfunding e licenciamento musical. Depois da apresentação do pensamento enxuto e dos princípios de Bowen & Youngdahl (1998) realiza-se uma análise desses princípios considerando valor percebido pelo cliente e para a cadeia de valor. A partir dessa análise são destacados os pontos de semelhança com o pensamento enxuto e os aprimoramentos que esse pensamento pode trazer para os modelos do mercado musical.

### **4. Os modelos de crowdfunding e licenciamento**

Plataformas como Kickstarter e Jingle Punks são representantes dos novos modelos de negócios do mercado musical que incorporam os clientes em sua estrutura em um sistema mútua cooperação. O primeiro é uma plataforma de crowdfunding onde os fãs dos artistas interagem diretamente com as campanhas de captação de recursos. Os fãs opinam em relação ao layout, ao conteúdo dos projetos e as formas de premiação. Oferecendo a captação de



recursos ao artista, a plataforma é capaz de organizar as finanças do mesmo nos níveis de produção, divulgação e distribuição.

A plataforma Jingle Punks oferece o licenciamento musical para profissionais das áreas de cinema, TV, publicidade e videogames. Os profissionais que acessam a plataforma encontram um sistema de filtros dinâmicos que pede informações como o estilo musical, o clima, o andamento. O resultado é uma seleção musical mais alinhada com a cena do programa que está produzindo. Os clientes também solicitam mudanças nos filtros assim como novos filtros

Desde 1999, com o enfraquecimento das grandes gravadoras e a popularização da Internet, novos modelos de negócios surgiram baseados na colaboração, na participação e na interatividade. O site MySpace que permite que artistas divulguem gratuitamente música e shows deixando o campo da economia criativa para se transformar em um dos sites mais importantes do mercado de música (CAMPOS, 2010). Os principais modelos atuais são o crowdfunding e o licenciamento musical.

#### **4.1 Sites de crowdfunding**

O conceito de crowdfunding tem origem no crowdsourcing onde uma rede de indivíduos é formada para reunir esforços criativos em torno da resolução de um problema (Howe, 2006). Essa mobilização é motivada por uma chamada aberta feita em sites específicos. No caso do crowdfunding, essa chamada não tem uma natureza criativa, mas sim financeira. Em uma iniciativa de poucos riscos, uma meta orçamentária é criada para que diversos indivíduos possam contribuir. Se a meta não for alcançada o projeto é interrompido, sendo alcançada, os investidores pagam um valor e o projeto é desenvolvido (CAMPOS, 2012).

Em troca, os investidores podem receber recompensas, que podem assumir uma série de formatos (um cd, um encontro com o artista ou ingresso para um show). O tipo de contribuição também varia, desde valores fixos até contribuições livres (GERBER E HUI, 2013). Os sites de crowdfunding permitem que artistas independentes dispensem os contratos de grandes gravadoras e grandes artistas se desvinculem das mesmas (CAMPOS, 2010).

#### **4.2 Sites de licenciamento musical**

As possibilidades de negociar música pela internet e a flexibilização de mecanismos de direitos autorais criaram a base de uma nova forma de licenciamento musical com benefícios para músicos e membros da cadeia audiovisual. Porém, os principais beneficiários



dessa nova fase são os músicos independentes (WILSEY E SCHWARTZ, 2010). Vários caminhos têm se formado possibilitando novos horizontes aos artistas desse mercado que estão licenciando cada vez mais músicas para programas de TV, cinema e publicidade.

Há duas maneiras de um produtor audiovisual ou cineasta a ser capaz de inserir a música em suas obras. Uma delas é utilizar uma música já finalizada, e a outra é contratar um compositor para compor uma música exclusiva para a sua produção. No caso da música gravada, a licença de sincronização depende da liberação do autor ou seu representante (a editora). Ao obter esta licença, o compositor ou editor libera o uso da composição musical, ou seja, melodia e letra (WILSEY E SCHWARTZ, 2010).

A maior parte das oportunidades para o mercado independente tem surgido das plataformas de licenciamento musical (WILSEY E SCHWARTZ, 2010). Disponíveis on-line para promover a investigação de supervisores musicais e profissionais do mercado audiovisual, oferecem licenças possibilitando o uso das músicas em obras audiovisuais. Com um grande acervo de músicas pré-licenciadas, ou seja, pré-liberadas por autores e detentores dos direitos fonográficos, as plataformas de licenciamento oferecem rapidez nas negociações, o que favorece um mercado dinâmico como o audiovisual.

## 5. O pensamento enxuto

A abordagem da produção enxuta tem sido criticada em diversos níveis, como a falta de integração humana ou sua aplicabilidade limitada fora dos ambientes de fabricação com alto volume de repetição (HINES et al., 2004). Além disso a falta de clareza e a inconsistência levaram a realização de pesquisas conceituais que buscando refletir sobre seus aspectos basilares (PETTERSEN, 2009; SHAH E WARD, 2007). Porém, esse pensamento não apenas desafiou com sucesso as práticas de produção em massa aceitas na indústria automotiva, mas também transformou a concepção de uma ampla gama de operações de fabricação e serviços (HOLWEG, 2007).

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).



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)

Koning *et al.* (2006) afirmam que a produção enxuta é um sistema integrado de princípios, práticas, ferramentas e técnicas que estão centrados na redução de resíduos, a sincronização de fluxos de trabalho e gerenciamento de fluxos de produção. Womack e Jones (1996) destacam cinco princípios fundamentais da produção enxuta que podem auxiliar empresas ao redor do mundo:

1. Determinar o que é valor para os clientes (especificamente, o que eles estão dispostos a pagar) no produto ou serviço.
2. Mapear (com um processo ou com um mapa da cadeia de valor), como o valor é entregue. Usar isso como uma base para eliminar qualquer área que não agrega valor.
3. Certificar-se de produtos e informações fluam sem problemas do início ao fim do fluxo de valor. Retirar estoques ou zonas-tampão com o uso de facilitadores estruturais, tais como máquinas de uso geral, trabalhadores multi-qualificados, etc.
4. Só entregar o que é realmente exigido (puxado) pelo cliente em vez de utilizar estoque.
5. Esforçar-se continuamente para melhorar os processos e sistemas com os princípios acima referidos, buscando a perfeição.

Bowen & Youngdahl (1998) realizaram uma pesquisa exploratória desenvolvendo bases conceituais para o pensamento enxuto no setor de serviços. Segundo Leite e Ernani (2013), existem semelhanças entre o modelo de Womack e Jones (1996) e o de Bowen & Youngdahl (1998). As duas principais são gerar o fluxo de processo em serviços e o sistema de demanda puxado pelo consumidor. Além disso, os fatores humanos envolvidos no processo apontam para uma valorização do trabalho em conjunto pelos funcionários.

Segundo Bowen & Youngdahl (1998), a convergência entre os serviços e a produção em manufatura são as seguintes: autonomia e trabalho em equipe, flexibilidade e





responsabilidade com foco na individualização do consumidor, integração na cadeia de valor, e gestão do conhecimento com base na organização de redes.

## **6. Análise segundo o pensamento enxuto**

### **6.1 Trabalho colaborativo e autonomia em busca da individualização do cliente**

A internet, as mídias sociais e novos recursos via Web permitiram o desenvolvimento de alternativas que motivam novos negócios para o mercado independente ligando diretamente o artista e o usuário. Essas facilidades podem criar formas de criação de valor e diversificar os serviços disponíveis no mercado musical tornando-o mais promissor. No entanto, isso depende principalmente da capacidade de artistas e empreendedores de enxergar possibilidades e investir em opções inovadoras.

Na plataforma de crowdfunding, o fã do artista participa de ações centrais para a sua carreira viabilizando-a financeiramente e criando um fluxo colaborativo através das mídias sociais. Na plataforma de licenciamento, o cliente negocia as músicas que mais se adequam ao seu projeto abrindo espaço para outras formas de renda como royalties de licença mecânica e outras como royalties de licenças internacionais. Em ambos os casos estão envolvidas ações proativas que demandam a mobilização e a criatividade do cliente, tornando-o parte da cadeia de valor.

Nos sites de crowdfunding e nas plataformas de licenciamento diversos recursos são apresentados permitindo a customização dos serviços. Opções de escolher o valor da doação e premiações quanto ao crowdfunding e os filtros para definir as músicas mais apropriadas quanto ao licenciamento são as principais no que tange ambos os serviços. Porém, existem ações de crowdfunding que pedem o feedback dos clientes enquanto o álbum está sendo produzido. Plataformas de licenciamento podem oferecer chats para clientes que buscam opções de repertório muito específicas.

Apesar da natureza digital dos serviços a dimensão humana contribui para melhorar a experiência e trazer riqueza para os serviços oferecidos. Levando em conta o pensamento enxuto na parte de serviços, essa dimensão deve ser implementada com um pensamento em equipe. Ao aprimorar as ferramentas digitais o artista e o empreendedor devem estruturar uma atuação acolhedora para o cliente e proativa para seu negócio. Isso demanda entender imediatamente as demandas do cliente, transformar essa reflexão em uma nova oferta e apresentá-la de maneira conveniente. Essas ações devem atuar de forma a gerar um ciclo que conduza a fidelização.



No âmbito digital essa estratégia impõe dificuldades. O distanciamento, o anonimato, a falta de periodicidade e a impessoalidade das relações digitais criam barreiras para esse envolvimento. Portanto, a experiência com o público é essencial para o desenvolvimento das ações. Levando em conta a literatura do pensamento enxuto, o constante cruzamento das experiências em debates internos das equipes de cada empresa deve ser motivado.

## **6.2 Integração da cadeia de valor e a organização em redes**

Num contexto em que uma grande quantidade de músicos não é mais absorvida pelas grandes gravadoras, as estratégias desses artistas devem ser estimuladas promovendo a diversificação de suas atividades (VICENTE, 2006). Como cada setor isolado não é capaz de remunerar o artista a contento, é necessário reunir todas as alternativas, incluindo shows, produção musical, as vendas de música física e digital para o músico estruturar uma carreira sustentável (HERSHMANN, 2010).

O desenvolvimento tecnológico de equipamentos relacionados com a produção musical aumentou as possibilidades do artista independente. No entanto, a distribuição digital e os meios que ligam a oferta e a demanda são os principais elementos capazes de alavancar a sua popularidade (HRACS, 2012). Não é necessário que o músico seja um *best-seller*. Na era das redes digitais, é necessário formar redes de colaboração entre produtores e usuários que melhoram a visibilidade e a capacidade de divulgação/promoção de artistas (ALBORNOZ E HERSCHMANN, 2009).

O mercado musical transpôs a fase das grandes gravadoras e vive atualmente uma lógica de rede onde o projeto dita quais os elementos vão integrar a cadeia produtiva (DE MARCHI, 2011). Nesse contexto as gravadoras, inclusive independentes, não são mais detentoras dos meios de produção fundamentais e sim parceiros que podem ou não participar de um projeto. Assim, o artista e o empreendedor são essência da gestão estratégica para os modelos de crowdfunding e licenciamento.

A cadeia de valor no novo mercado independente é composta por profissionais e amadores onde cada ponto dessa cadeia pode criar valor de maneiras diferentes. Contextualizando esse cenário com o pensamento enxuto o artista e o empreendedor devem procurar o que cada componente da cadeia pode oferecer de melhor. Os clientes representam o aprimoramento de práticas humanas e colaborativas. As gravadoras representam o aprimoramento de expertise mais codificado e institucional como a realização de contratos de turnês e programas de TV.



No âmbito das redes, o artista e o empreendedor devem estar atentos ao equilíbrio em um ecossistema volátil e instável. Amadores e profissionais não são atores da mesma natureza, portanto, intercambiáveis. Assim, é preciso mantê-los próximos de maneira que se possa extrair ao máximo de cada um com o objetivo de aperfeiçoar o projeto em execução.

### **6.3 Valor percebido e os custos para o cliente**

No crowdfunding o retorno se dá em um momento pontual que é a culminância de toda uma campanha feita em redes sociais. No licenciamento o catálogo do artista permanece exposto nas plataformas das empresas, no entanto, como a demanda do mercado audiovisual é menor em comparação a totalidade do mercado consumidor, a receita do modelo é intermitente.

Nas desvantagens, o que chama a atenção é a dificuldade com as possibilidades de receita. As vendas físicas caíram muito nos últimos anos. As digitais têm crescido, mas não ainda não chegam perto das antigas cifras do mercado fonográfico. As empresas de licenciamento lutam para manter os preços das licenças em função da redução dos orçamentos da produção audiovisual atual. No caso do crowdfunding, o esforço se concentra na busca por criar doadores em um ambiente saturado por ofertas de informação.

A percepção de valor por parte do cliente, portanto, inspira cuidados por parte do artista e do empreendedor em sites de crowdfunding e plataformas de licenciamento. Ambos foram atingidos pelo contexto geral do mercado fonográfico e devem criar estratégias para superar esse contexto. Voltando ao pensamento enxuto, é preciso aumentar o valor percebido sem onerar o produto final. Assim, artistas e empreendedores podem focar em aspectos dos serviços que agreguem valor. No caso dos modelos apresentados as características mais apropriadas são ligadas a experiência.

Os recursos aqui apresentados conduzem o cliente a realizar práticas diferentes daquelas disponíveis no mercado musical. Ele ou ela não estão apenas comprando músicas. As ações de crowdfunding transformam o doador em parceiro do projeto enquanto no licenciamento o produtor de audiovisual se aproxima da prática de um supervisor musical.

Assim, as equipes presentes em empresas por trás de sites de crowdfunding e plataformas de licenciamento devem motivar a percepção do cliente quanto ao valor da experiência. A entrega de um serviço individualizado e fora dos padrões do que é oferecido no mercado pode favorecer esse processo. Assim, as equipes devem se ater ao que é mais específico em cada uma das práticas e favorecer para que seus efeitos estavam sempre claros para a percepção do cliente evitando o desperdício.



## 7. Conclusão

Com a produção em rede, o músico já não precisa centralizar os diversos tipos de conhecimento necessários para controlar todas as ações presentes no mercado. No entanto, a responsabilidade pela articulação estratégica de sua própria carreira impõe que o artista conheça características básicas do funcionamento dos novos modelos de negócios.

Apesar das oportunidades disponíveis, alguns elementos surgem como potenciais obstáculos: 1) A perda de valor de fonogramas fornecido pela insatisfação com a indústria da música no período de crise, 2) A limitada expansão da capacidade dos serviços de Internet devido ao alto custo de implementação e 3) o número limitado de recursos que circulam em setores isolados do mercado.

Se observarmos o relacionamento entre os modelos de crowdfunding e licenciamento com a estrutura da cadeia produtiva podemos verificar que esta tende a se transformar. A possibilidade de financiar a produção musical através de sites de crowdfunding permite que o músico financie sua produção em vez de acumular diversas funções. Da mesma forma, as plataformas de licenciamento permitem que o músico independente licencie suas músicas sem que seja necessário entrar em contato com supervisores musicais.

## 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.

CAMPOS, Pablo Tupinambá. New Business Models in the Recording Industry: an Artist's Perspective. *In: 3th Viena business research days*. Vienna: University of Music and Performing Arts, 2012, p. 1–19.

CAMPOS, Pablo Tupinambá. **Novos modelos de negócio na indústria fonográfica: um estudo exploratório sobre as gravadoras no Brasil**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

CÔRTEZ, Mauro Rocha *et al.* A cauda longa e a mudança do modelo de negócio no mercado fonográfico: reflexões acerca do impacto das novas tecnologias. *In: XXVIII Encontro nacional de engenharia de produção*. Salvador: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2008, p. 1–13.

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 no início do século XXI.** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2011, p. 418.

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>>.

GERBER, Elizabeth M; HUI, Julie. Crowdfunding : Motivations and Deterrents for Participation. **ACM Transactions on Computer-Human Interaction**, v. 20, n. 6, p. 32, 2013.

HERSCHMANN, Micael; ALBORNOZ, Luis A. Transformações recentes da Indústria da música. *In: V Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura*. Salvador: [s.n.], 2009, p. 1–12. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19056.pdf>>.

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.

KISCHINHEVSKY, Marcelo. Indústria da Música -- uma crise anunciada. **NP06 - Rádio e Mídia Sonora durante o XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, RJ, 05-09, setembro, 2005**, p. 1–14, 2005. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1904/17693>>.

HRACS, Brian J. A Creative Industry in Transition: The Rise of Digitally Driven Independent Music Production. **Growth and Change**, v. 43, n. 3, p. 442–461, 2012.

NAKANO, Davi. A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 3, p. 627–638, 2010.

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>>.

WIKSTRÖM, Patrick. Ch @ Nge: The Music Industry in an Age of Digital Distribution. *In: Ch@nge:19 key essays on how internet is changing our lives*. [s.l.]: OpenMind, 2014, p. 423–443.

WILSEY, D.; SCHWARTZ, D. D. **The musician's guide to licensing music: how to get your music into film, TV, advertising, digital media, and beyond**. New York, NY: Billboard Books, 2010.