



# UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## ESTRATÉGIA PARA INDÚSTRIAS EM DECLÍNIO: O CASO SOM LIVRE NA INDÚSTRIA FONOGRAFICA BRASILEIRA

### STRATEGY FOR INDUSTRIES IN DECLINE: SOM LIVRE CASE IN THE BRAZILIAN MUSIC INDUSTRY

### ESTRATEGIA PARA INDUSTRIAS EN DECADENCIA: CASO SOM LIVRE EN LA INDUSTRIA DE MÚSICA BRASILEÑA

**Vitor de Lator Rodrigues da Silva, MSc**  
Instituto COPPEAD de Administração/Brazil  
[lalor.vitor@gmail.com](mailto:lalor.vitor@gmail.com)

**Luis Antônio Dib, Dr.**  
Instituto COPPEAD de Administração/Brazil  
[dib@coppead.ufrj.br](mailto:dib@coppead.ufrj.br)

**Carlos Augusto Septimio de Carvalho, MSc**  
Instituto COPPEAD de Administração/Brazil  
[carlos.carvalho@coppead.ufrj.br](mailto:carlos.carvalho@coppead.ufrj.br)

#### RESUMO

Este estudo analisa a importância da mudança estratégica para reverter o declínio na indústria fonográfica. A gravadora brasileira Som Livre é objeto de um estudo de caso para ilustrar o processo de reversão do declínio. Utilizando modelos prescritivos de declínio de indústrias, buscou-se analisar se as estratégias recomendadas na literatura foram, efetivamente, aplicadas pela empresa. O declínio da indústria fonográfica teve como principal causa a internet e dentro deste contexto, o estudo de caso aqui detalhado indica que um posicionamento competitivo forte ajuda na reversão do declínio, mas também deve-se investir em ativos que tenham valor para os consumidores da indústria fonográfica.

**Palavras-chave:** Estratégia; Reversão de declínio; Internet; Indústria fonográfica.

#### ABSTRACT

This work analyzes the importance of strategy changing to perform a turnaround to avoid the decline in the music industry. Som Livre, a Brazilian music label, is used as a case study to exemplify the turnaround process. Turnaround frameworks were used as model to find if the strategies prescribed in the literature were actually used by the company. The decline of the music industry has its roots in the Internet, and in this new context, the case here detailed shows that a strong competitive position helps in the turnaround process, but the companies should also invest in assets that truly have value for the customers of the music industry.

**Keywords:** Strategy; Corporate turnaround; Internet. Music Industry.

#### RESUMEN

Este estudio analiza la importancia del cambio estratégico para revertir la decadencia en la industria musical. El sello brasileño Som Livre es objeto de un estudio de caso para ilustrar el proceso de revertir la decadencia. Utilizando modelos prescriptivos de las industrias en decadencia, se trató de examinar si las estrategias recomendadas en la literatura se han aplicado efectivamente por la empresa. La decadencia de la industria de la música se debió principalmente a la internet y dentro de este contexto, el estudio de caso detallado aquí indica que una posición competitiva fuerte ayuda a revertir la decadencia, pero también debe invertir en activos que tienen valor para los consumidores de la industria de la música.

**Palabras clave:** Estrategia; Reversión de la decadencia; Internet; Industria de la música.



## 1 INTRODUÇÃO

Desde a popularização da internet e das redes de compartilhamento *peer-to-peer*, a indústria da música sofreu com quedas constantes nas vendas e as gravadoras, que antes dominavam a cadeia de valor, parecem ter perdido a sua posição dominante na indústria (DOLATA, 2011). Desde então, a indústria fonográfica tem tido uma relação conflituosa com a internet, a quem responsabilizou pelas constantes quedas em suas vendas (ABPD, 2007, 2012b; IFPI, 2010, 2011, 2012). Este declínio motivou as empresas a buscar novas estratégias para sobreviver na nova configuração de estrutura de mercado que surgia (DOLATA, 2011), e estas novas estratégias foram adaptadas para incluir a internet e assim manter alguma relevância na indústria (PORTER, 2001).

Na literatura de estratégia empresarial é possível identificar dois modelos que descrevem as estratégias mais adequadas para a sobrevivência lucrativa de uma empresa em uma indústria em declínio. Estes modelos são o de nichos (CAMERON; ZAMMUTO, 1983; ZAMMUTO; CAMERON, 1985) e o de atratividade da indústria e posicionamento competitivo (HARRIGAN, 1980; HARRIGAN; PORTER, 1983). Estes modelos são essencialmente prescritivos e portanto recomendam ações estratégicas para evitar o declínio da empresa de acordo com dimensões que caracterizam o estado da indústria. Além destes dois modelos estratégicos, na literatura existem outros dois modelos úteis para o entendimento do declínio da indústria fonográfica no Brasil. O primeiro modelo adicional é o da importância da mudança estratégica durante a recuperação, o qual avalia a importância das mudanças organizacionais no processo de combate ao declínio (BARKER III; DUAIME, 1997). O segundo modelo adicional é o arcabouço contingencial, o qual relaciona o declínio organizacional com a capacidade de inovação da empresa e portanto com a capacidade de reversão do declínio (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998).

O objetivo deste estudo foi o de investigar as mudanças estratégicas realizadas pela indústria fonográfica para a reversão do declínio provocado pela internet e pelo concomitante surgimento de novos modelos de negócio. Com base no estudo de caso da Som Livre, uma das principais gravadoras no mercado brasileiro, foram avaliadas as ações e estratégias da empresa para desenvolver novas fontes de receita e novos modelos de negócio e com isso reverter o processo de declínio geral do setor. Também foi feita a comparação entre ações e estratégias observadas no caso e ações e estratégias prescritas nos modelos. Para nortear esta comparação, no estudo de caso buscou-se identificar como as mudanças estratégicas ajudaram na reversão do declínio e quais as adaptações feitas no modelo de negócio tradicional para contemplar a nova configuração da indústria. Para alcançar o objetivo deste estudo, as questões de pesquisa foram: como as mudanças estratégicas ajudaram na reversão do declínio? Quais as adaptações feitas no modelo de negócio tradicional para contemplar a nova configuração da indústria?

Este artigo é dividido em 5 seções, além desta introdução. A segunda seção descreve a indústria fonográfica, e na seção seguinte é desenvolvida a revisão da literatura sobre modelos de estratégias de reversão de declínio. Na quarta seção o caso é apresentado e descrito, na seção posterior é feita a discussão dos resultados e a seção final apresenta as conclusões deste estudo com suas limitações e ainda sugestões de pesquisas futuras.

## 2 INDÚSTRIA DA MÚSICA

O início da indústria da música pode ser situado ao final do século XIX com o aparecimento das primeiras *jukebox*. Este início representou a possibilidade da gravação de música em meios físicos, o que permitiu a audição de música sem a presença física dos músicos. O primeiro meio físico a ser popularizado foi o cilindro, o qual foi posteriormente substituído pelos discos de vinil (TSCHMUCK, 2006). Na década de 1920 o primeiro grande desafio da indústria foi a difusão do aparelho de rádio; já na década de 1950, a nova ameaça foi o uso de fitas magnéticas para a cópia de música (HUYGENS et al., 2001; TSCHMUCK, 2006). No entanto, o primeiro grande impacto negativo na indústria fonográfica mundial ocorreu com a recessão mundial no final dos anos 1970 e início dos anos 1980. Porém, a diminuição das vendas foi contrabalançada em meados da década de 1980 com o aumento das vendas relacionadas com a popularização do *compact disc* (CD). Nesta época outro fator de crescimento de receita foi a MTV, um canal de televisão com programação exclusiva de vídeos de música, o qual permitiu o licenciamento de músicas para reprodução em vídeo e cinema (HUYGENS et al., 2001).

No Brasil, a primeira grande transformação do setor fonográfico ocorreu ao final da década de 1960 e início da de 1970, quando a produção nacional foi incentivada com a criação do Escritório de Arrecadação de Direitos Autorais (ECAD) e da Lei de Benefício Fiscal da Música Brasileira. O crescimento econômico da época atraiu gravadoras internacionais como Warner, PolyGram e Capitol (DE MARCHI, 2006), as quais concorriam com as principais gravadoras brasileiras, as quais eram associadas à ABPD: MK Music, Paulinas, Record Produções e Gravações e Som Livre (ABPD, 2012b). As três primeiras eram majoritariamente voltadas à música religiosa, sendo que a Som Livre atuava na produção de trilhas sonoras de novelas da TV Globo e de CDs e DVDs de artistas populares, infantis e religiosos (ABPD, 2012b).

O primeiro passo para a mudança radical que a internet traria para o setor de música foi o lançamento do Napster em 1999, um programa *peer-to-peer* pelo qual os usuários compartilhavam as músicas armazenadas em seus computadores. As gravadoras começaram a abrir processos legais contra todos os *websites* que disponibilizavam conteúdos protegidos por direito autoral, fossem eles gratuitos ou pagos (SINHA; MANDEL, 2008), mesmo não podendo se estabelecer com certeza uma relação direta entre número de processos e redução de pirataria (SINHA; MACHADO; SELLMAN, 2010). 28% dos usuários de internet no mundo acessavam pelo menos uma vez por mês os sites que disponibilizam conteúdos protegidos por direitos autorais, sendo que no Brasil esse percentual subia para 44% (IFPI, 2012).

Alguns números mostram o impacto dramático da popularização do formato digital de música e da sua pirataria. No mundo inteiro a pirataria provocou uma queda nas vendas de cerca de 31% entre 2005 e 2010 (IFPI, 2010, 2011); no Brasil a queda foi ainda maior, de 58% entre 2000 e 2011 (ABPD, 2011). Já em termos de vendas por meio digital, no mundo inteiro elas atingiram US\$ 4,6 bilhões em 2010, o que representou 29% do faturamento total (IFPI, 2010, 2011). No Brasil, as vendas digitais não avançaram tanto e atingiram 60,9 milhões em 2011, ou apenas 16% do total (ABPD, 2012a).

Na cadeia de valor da indústria fonográfica, as gravadoras detinham o maior poder ao decidir quais e como as músicas serão gravadas, de que forma elas serão divulgadas e como será feita a distribuição. Portanto, as gravadoras investiam em gravação das músicas, marketing dos artistas e também produção e distribuição de CDs para o mercado. A receita era derivada de um percentual das vendas de CDs e dos *royalties* da veiculação

das músicas em rádios e outros veículos (GRAHAM et al, 2004). Pode-se considerar que a maior contribuição da internet para a perda de controle e relevância das gravadoras foi o aumento da comunicação direta entre artistas e consumidores, o que fez com que intermediários como as gravadoras não pudessem mais administrar a criação e distribuição de músicas. Por exemplo, os baixos custos de promoção e distribuição da internet abriram as portas para o surgimento de artistas que não tinham espaço nos veículos tradicionais (GOEL; MIESING; CHANDRA, 2010).

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

O declínio de uma determinada indústria é caracterizado pela queda constante na demanda por seus produtos (HARRIGAN, 1980). A teoria do ciclo de vida do produto também aponta o decréscimo na demanda como o ponto-chave que define o início do estágio de declínio (LEVITT, 1965). Em termos organizacionais, o declínio pode ser definido como qualquer redução da base de recursos da empresa e inclui perdas financeiras e a diminuição de participação de mercado (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998).

Podem ser identificados dois arcabouços teóricos que descrevem a estratégia mais adequada para a sobrevivência lucrativa de uma empresa em uma indústria em declínio: o modelo de nichos (CAMERON; ZAMMUTO, 1983; ZAMMUTO; CAMERON, 1985); e o arcabouço da atratividade da indústria e posicionamento competitivo (HARRIGAN, 1980; HARRIGAN, PORTER, 1983). Além deles, é possível identificar mais dois modelos relevantes para entender a necessidade da mudança: o modelo de importância da mudança estratégica para a recuperação (BARKER III; DUARTE, 1997); e o arcabouço contingencial, que destaca a capacidade de mudança por meio da inovação (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998).

O arcabouço da *atratividade da indústria e posicionamento competitivo* tem como foco tanto a atratividade do setor quanto a força do posicionamento da empresa em relação aos concorrentes (HARRIGAN, 1980). Neste arcabouço se considera três causas principais para o declínio de uma indústria: obsolescência tecnológica, mudanças sócio-demográficas e mudanças no comportamento do consumidor. Enquanto as mudanças sócio-demográficas e no comportamento do consumidor podem ser repentinas e de difícil previsão, a obsolescência tecnológica tende a ser mais previsível (HARRIGAN, 1980). Neste modelo, a dimensão “atratividade da indústria” é função das alternativas da empresa de continuar ou sair do setor, e a dimensão “força do posicionamento” é função da posição relativa da empresa em relação aos seus concorrentes (HARRIGAN, 1980). É possível também identificar diferentes tipos de declínio. Um produto pode se tornar rapidamente obsoleto ou experimentar uma queda constante em ritmo lento. Além disso, a demanda pode cair até atingir um patamar estável ou até a sua extinção total (HARRIGAN, 1980). O modelo especifica cinco estratégias distintas para enfrentar o declínio: “aumentar o investimento”, “manter o investimento”, “encolher seletivamente”, “esgotar os ativos” e “sair imediatamente”. As estratégias são assim detalhadas: (1) aumentar o investimento para dominar o mercado ou garantir um melhor posicionamento competitivo do que o dos concorrentes; (2) manter os níveis de investimento até definição clara do caminho tomado pela indústria; (3) encolher seletivamente os ativos para adaptar à empresa ao melhor atendimento de nichos de mercado mais lucrativos ou de consumidores mais fiéis; (4) esgotar os ativos para equilibrar rapidamente o fluxo de caixa; e (5) sair imediatamente enquanto os ativos podem ser vendidos a um preço competitivo (HARRIGAN, 1980).

Posteriormente o modelo foi atualizado e simplificado com o acréscimo de estratégias de fim de jogo (*end game*), as quais podem ser definidas como estratégias utilizadas no momento decisivo depois do qual a empresa renasce ou se extingue (HARRIGAN; PORTER, 1983). Este modelo aperfeiçoado é mostrado no Quadro 1, com as estratégias de “liderança”, “nicho”, “colheita” e “saída”.

Quadro 1 - Modelo de Harrigan e Porter

Condições da Estrutura da Indústria para o Declínio	Forças Competitivas para Atender o Mercado Restante	
	Existentes	Ausentes
Favorável	“Liderança” ou “Nicho”	“Colheita” ou “Desinvestimento rápido”
Desfavorável	“Nicho” ou “Colheita”	“Desinvestimento rápido”

Fonte: Adaptado de Harrigan e Porter (1983, p. 119)

A dimensão “estrutura da indústria” é definida por três fatores: demanda restante, barreiras de saída e nível de concorrência. A demanda restante influencia favoravelmente a estrutura da indústria quando o declínio de demanda é lento e certo mas existem segmentos de mercado que se mantém lucrativos e é possível a diferenciação de produtos (e portanto preços *premium*). A estrutura da indústria pode ser favorável se barreiras de saída forem menores, ou seja, quando os ativos forem antigos, não houver excesso de capacidade nem necessidade de reinvestimento. Já níveis altos de concorrência em uma indústria torna sua estrutura desfavorável em um contexto de declínio, pois prováveis guerras de preço podem impossibilitar maior variação na escolha nas estratégias (HARRIGAN; PORTER, 1983). Já a dimensão “forças competitivas” está relacionada à capacidade da empresa de atender à demanda restante em comparação aos seus concorrentes. As empresas se diferenciam pela maneira como estimam a demanda restante, em função das barreiras de saída que a empresa pode encontrar se quiser sair do setor e também em função do nível de comprometimento da empresa com o mercado. Assim, empresas mais comprometidas tendem a ser mais otimistas na avaliação da demanda do que as menos comprometidas, as quais podem sair do setor de maneira menos traumática (HARRIGAN; PORTER, 1983).

A estratégia de *liderança* tem como objetivo o de ser uma das poucas empresas ainda no setor e com isso obter uma rentabilidade superior por meio do controle do processo de declínio e do evitamento da competição por preços. Já o objetivo da estratégia de *nicho* é identificar e investir em um segmento da indústria que ainda possua uma demanda estável ou em declínio lento enquanto desinveste dos outros segmentos. A estratégia de *colheita* busca realizar um desinvestimento controlado enquanto obtém o máximo de fluxo de caixa possível. Finalmente, na estratégia de *desinvestimento rápido*, é realizado um desinvestimento acelerado no início do declínio ou até mesmo antes, na fase de maturidade da indústria (HARRIGAN; PORTER, 1983).

Já o *modelo de nichos* tem como foco o ambiente externo, e mais especificamente fatores de mercado, para estabelecer possíveis causas para o declínio e consequentes reações dos gestores das empresas. Com isso, este modelo não inclui fatores internos como erros de administração ou de implementação de estratégia (CAMERON; ZAMMUTO, 1983). Neste modelo o mercado é entendido como um conjunto de nichos, os quais

são definidos como ambientes delimitados pela disponibilidade de recursos, tecnologia, cultura e demanda (CAMERON; ZAMMUTO, 1983). Os nichos são dinâmicos pois sofrem constantes alterações causadas pelos seus próprios delimitadores, e esta dinâmica pode levar a cenários de crescimento ou de declínio. O declínio causado por fatores de mercado é função das alterações no nicho de atuação da empresa, principalmente fatores relacionados a escassez de recursos e a redução da demanda (CAMERON; ZAMMUTO, 1983). A dimensão “tipos de mudança” está relacionada a alterações no tamanho e na forma dos nichos, e a dimensão “características da mudança” está relacionada ao modo de ocorrência das alterações, se gradual e previsível ou rápida e imprevisível (CAMERON; ZAMMUTO, 1983; ZAMMUTO; CAMERON, 1985). A redução no tamanho do nicho é problemática quando a empresa se encontra com uma estrutura maior do que a necessária para o atendimento do novo tamanho de nicho. Já quando há mudança na forma, as qualificações atuais das empresas podem não ser adequadas ao atendimento da nova forma de nicho (CAMERON; ZAMMUTO, 1983; ZAMMUTO; CAMERON, 1985). Com base nas duas dimensões “tipos de mudança” e “características da mudança” é possível identificar quatro cenários estratégicos, “erosão”, “contração”, “dissolução” e “colapso”, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Modelo de Nichos

Tipos de mudança	Características da Mudança	
	Contínua e Gradual	Rápida e Intensa
Tamanho do Nicho	“Erosão”	“Contração”
Forma do Nicho	“Dissolução”	“Colapso”

Fonte: Adaptado de Zammuto e Cameron (1985, p. 252)

A *erosão* do nicho é caracterizada pela sua diminuição gradual e previsível. Para enfrentar esse cenário, os gestores devem melhorar a eficiência operacional da empresa com ajustes na sua estrutura, principalmente por causa da maior competição ocasionada pela diminuição do tamanho do nicho. Com a capacidade ociosa ocasionada pela diminuição de demanda, a empresa pode se desfazer de ativos (ZAMMUTO; CAMERON, 1985). A *contração* ocorre quando há uma diminuição do nicho de forma rápida e inesperada. Pelo caráter repentino da retração do nicho, os gestores podem reagir de forma mais defensiva e conservadora, com redução de custos e manutenção do nível de recursos enquanto são definidas as estratégias para o futuro (ZAMMUTO; CAMERON, 1985). Em um cenário de *dissolução*, o nicho muda lentamente sua forma, o que dá tempo aos gestores para agir de forma pró-ativa. Neste cenário a empresa deve buscar novos recursos ou adaptar os existentes para o atendimento do novo nicho. A previsibilidade da dissolução também permite a desenvolver estratégias que gerem oportunidades em outros nichos diferentes, os quais podem ser tanto o nicho atual alterado quanto um nicho inteiramente novo (ZAMMUTO; CAMERON, 1985). No cenário de *colapso*, a forma do nicho sofre transformações rápidas e imprevisíveis. Como a mudança não é prevista, os gestores tendem a experimentar mais, e muitas vezes adaptam a estratégia em processos de tentativa e erro. O objetivo é encontrar um nicho que substitua o atual, já que não há tempo para estratégias de desenvolvimento de novos mercados. A

principal preocupação dos gestores deve ser a de obter novos recursos a serem utilizados em um novo nicho (ZAMMUTO; CAMERON, 1985).

Outro modelo acessório que complementa a análise de situações de declínio dos modelos anteriores é o modelo da importância da mudança estratégica durante o processo de recuperação, o qual busca descrever o impacto das mudanças de estratégia durante o processo de declínio da empresa (BARKER III; DUHAIME, 1997). Segundo este modelo, as empresas apresentam diferentes níveis de necessidade de mudança estratégica, em função do seu posicionamento estratégico no mercado e em função do *locus* (empresa ou setor) do declínio. Empresas em declínio em indústrias saudáveis tendem a exigir maiores mudanças estratégicas, pois a queda de desempenho pode ser específica da empresa. Já empresas bem posicionadas em indústrias em declínio tendem a reverter a situação com ações táticas voltadas à melhoria de eficiência (BARKER III; DUHAIME, 1997).

Neste modelo existem duas dimensões que impactam a importância da mudança estratégica: a necessidade de mudança estratégica e a capacidade de mudança da empresa. Na dimensão “necessidade de mudança estratégica”, os fatores influenciadores são: o nível de crescimento da indústria (influência positiva); o nível do declínio da empresa (influência positiva); e eventos externos que revertem o declínio (influência negativa) (BARKER III; DUHAIME, 1997). Na dimensão “capacidade de mudança a empresa”, os fatores influenciadores são: mudança no comando das empresas (influência positiva); recursos financeiros, humanos e de imagem da empresa (influência positiva); e fatores específicos da empresa, como tamanho, grau de diversificação e governança (influência positiva ou negativa) (BARKER III; DUHAIME, 1997).

Em relação à necessidade de mudança estratégica, as empresas que mudam mais profundamente suas estratégias para reverter o declínio são aquelas com resultados ruins ou as que estão em declínio em indústrias saudáveis. Já as empresas que não tiveram mudanças estratégicas radicais são as que estavam em indústrias com melhoras influenciadas por fatores externos (BARKER III; DUHAIME, 1997). Com relação à capacidade da empresa em promover as mudanças necessárias para reverter o declínio, a troca de comando tira a empresa da inércia e possibilita maiores mudanças de estratégia. Empresas com maiores níveis de recursos financeiros também são mais capazes em realizar as mudanças estratégicas necessárias. Por último, quanto maior e mais diversificada for a empresa, mais capaz ela é de promover mudanças estratégicas (BARKER III; DUHAIME, 1997).

O outro modelo complementar é o arcabouço contingencial, que investiga as condições que impactam a relação entre declínio organizacional e capacidade de inovação das empresas. Este modelo destaca temas relacionados à capacidade de inovação em contextos de declínio organizacional que podem ser motivados por fatores externos (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998). Aqui inovação é entendida como qualquer ação que coloque a empresa em nova posição estratégica ou que a faça alterar a maneira de atingir o mercado; além disso, o declínio pode ser externo e pode estimular ou inibir a inovação (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998).

O modelo apresenta três dimensões de variáveis moderadoras da relação entre declínio e inovação: ambiente, organização e tomadores de decisão. Na dimensão “ambiente”, a variável é o grau de institucionalização da missão da empresa (maior ou menor institucionalização). Na dimensão da “organização”, as variáveis são o grau de difusão da estrutura de poder (concentrado ou difuso) e a quantidade de recursos não-comprometidos (muitos ou poucos). E na dimensão “tomador de decisão”, as variáveis são a percepção dos gestores sobre a duração do declínio (temporário ou permanente) e a percepção dos gestores sobre a capacidade

de controlarem o declínio (controlável ou incontrolável) (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998). Estas variáveis podem ter impacto positivo ou negativo na relação entre o declínio organizacional (que pode ter fatores externos) e a capacidade de inovação. A influência positiva destas variáveis em cada uma das dimensões são descritas a seguir. Na dimensão de “ambiente”, organizações com graus mais elevados de institucionalização de suas missões têm mais liberdade para inovar durante o declínio. Na dimensão de “organização”, quanto mais concentrada for a estrutura de poder, mais rápida é a tomada de decisões, especialmente quanto à realocação de recursos. E quanto mais houver recursos não-comprometidos (recursos financeiros com liquidez), mais rapidamente ela poderá investir em ações inovadoras. Na dimensão de “tomador de decisão”, quanto maior a percepção dos decisores de que o declínio é permanente e incontrolável, maior a tendência a inovar (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998).

#### 4 MÉTODO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A pesquisa foi exploratória e sobre um fenômeno contemporâneo relativamente recente, por isso o método escolhido foi o estudo de caso (YIN, 2003). O estudo de caso único permitem gerar *insights* mais valiosos, já que uma visão particular leva a uma compreensão mais aprofundada tanto dos fenômenos quanto das circunstâncias nas quais estes fenômenos ocorrem (YIN, 2003). A técnica escolhida foi a de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. Foram entrevistados o presidente da Som Livre na fase de reestruturação da empresa (2004 e 2007) e também o presidente da empresa na época da pesquisa (no cargo desde 2007 até a data de realização do estudo). Foi feita uma triangulação do dados por meio da coleta de dados secundários complementares como revistas, jornais, pesquisas, relatórios e publicações setoriais e *websites*. A utilização de múltiplas fontes de dados possibilita ao pesquisador uma visão ampla do objeto de estudo e a verificação e confirmação dos dados presentes nas diversas fontes utilizadas (YIN, 2003).

#### 5 DESCRIÇÃO DO CASO

O objetivo da Som Livre na época da pesquisa era a produção, venda e promoção de trilhas sonoras dos programas da TV Globo, emissora de televisão aberta das Organizações Globo, além da produção e comercialização de discos de diversos artistas. As Organizações Globo eram o maior grupo de mídia do Brasil com faturamento líquido de R\$ 12,7 bilhões em 2012. Congregando várias empresas, as Organizações Globo possuíam uma estrutura interconectada de conteúdos de mídia, incluindo jornais, emissoras de televisão aberta, operadoras de televisão por assinatura, emissoras de rádio e portal de internet.

A empresa era dividida em editora e gravadora, como a maioria das suas congêneres. A editora gerenciava os direitos dos autores das músicas e a gravadora gerenciava os direitos dos intérpretes das músicas. O fundador e primeiro presidente da empresa, João Araújo, ficou no cargo durante 34 anos, até a sua saída em 2003. Neste período, a Som Livre se tornou uma das maiores gravadoras e editoras musicais do Brasil e a única de capital inteiramente nacional a rivalizar com as grandes gravadoras internacionais (Universal Music, BMG, EMI, Warner Music e Sony Music).

O faturamento de uma gravadora era definido pelas vendas de discos de artistas contratados e pelo licenciamento deste conteúdo para outros veículos. Os artistas eram contratados exclusivos ou contratados por obra artística, e neste último caso a gravadora administrava a distribuição e comercialização somente das obras



sob contrato específico. Na Som Livre, os diretores musicais tinham bastante autonomia, reflexo da experiência de João Araújo como produtor musical. A estrutura não era inteiramente profissional e não havia definição de metas, responsabilidades e foco de investimentos. A autonomia dos diretores musicais continuou até o final do mandato do primeiro presidente, motivada pelos consistentes resultados financeiros positivos.

A lucratividade da Som Livre se manteve até o início dos anos 2000, quando a internet e novas tecnologias de gravação modificaram a estrutura da indústria. As novas tecnologias de gravação em computador popularizaram os estúdios independentes e portanto permitiram aos artistas gravar e editar discos fora das gravadoras. Além disso, a expansão da internet aumentou expressivamente a distribuição independente de discos, por meio de *websites* próprios e outros como o MySpace e YouTube (criados respectivamente em 2003 e 2005), os quais serviam para divulgação de artistas sem contratos com grandes gravadoras.

Estes dois fatores impuseram à Som Livre a diversificação de seus negócios. O primeiro esforço de diversificação foi a criação de um canal próprio de vendas virtuais para enfrentar a distribuição independente. O objetivo do *website* era a venda de discos produzidos pela própria gravadora; e, apesar desta venda por canal virtual, o produto final entregue ao consumidor era um meio físico (CD). Para dar suporte à loja virtual, foi criada uma empresa de logística para a entrega dos discos. Apesar de ser uma das primeiras varejistas musicais virtuais no Brasil, esta loja inicialmente não obteve o resultado esperado. Com isso, diversificou-se a sua oferta de produtos e a loja passou a vender também artigos de informática, livros e outros itens, o que a tornou uma varejista virtual tradicional. Mas como a empresa não possuía o expertise de um varejista tradicional, o empreendimento fracassou.

Mesmo que a mudança na gravação e distribuição tenha afetado toda a cadeia de valor da indústria, o maior impacto foi a pirataria virtual – *downloads* gratuitos ilegais baseados no sistema de compartilhamento *peer-to-peer*. A Som Livre foi provavelmente a gravadora menos afetada por esta prática ilícita, já que apenas aproximadamente 5% dos seus clientes baixavam músicas ilegalmente. Para o presidente da empresa no período 2004 a 2007, dentro da empresa percebia-se que havia uma correlação entre *downloads* gratuitos e queda de vendas, mas não necessariamente uma relação de causalidade. Segundo ele, ficou claro que a Som Livre tinha condições de superar este contexto adverso:

Descobrimos que o perfil de quem baixa músicas era bastante específico: jovens de classe A e B que possuem intimidade com a tecnologia. Nosso catálogo tinha a vantagem de oferecer diversos produtos a consumidores de fora desse grupo. O relançamento de discos de músicos populares brasileiros, como Amado Batista e Nelson Gonçalves, por exemplo, foram grandes sucessos. Além do investimento nos gêneros sertanejo e religioso.

Além disso, a identificação deste perfil diferenciado dos que realizavam *downloads* ilegais influenciou a decisão de não abrir processos judiciais contra esses consumidores, um caminho recomendado pela ABPD baseada na experiência das gravadoras americanas. Dentre os executivos das gravadoras, havia quem considerasse que o declínio causado pelos *downloads* gratuitos ilegais poderia ser detido por meio de tecnologias de bloqueio de cópia. No entanto dois outros fatores transformaram irreversivelmente o setor. O primeiro fator foi o atingimento direto do público pelos artistas, e o segundo foi o surgimento de novos meios de consumo que não o CD, como aparelhos portáteis de MP3 ou transmissão contínua de música em *websites* (*streaming*). Foi neste novo cenário externo e com o primeiro prejuízo da empresa em vários anos, que a nova

diretoria encontrou a Som Livre. Em 2004 os resultados negativos provocados principalmente pela pirataria virtual e pelo fracasso da somlivre.com levaram à substituição de presidente. A primeira providência da nova diretoria foi cortar custos e reduzir a estrutura da empresa. Por exemplo, foi diminuído o número de lançamentos anuais e todos diretores e gerentes sêniores foram substituídos ou saíram.

Após estas mudanças, a nova diretoria avaliou novas fontes de receitas levando em conta produtos pelos quais os consumidores estariam dispostos a pagar. Duas possibilidades exploradas pela Som Livre foram o licenciamento exclusivo de espetáculos ao vivo e a monetização do conteúdo de seu catálogo de músicas. E para aproveitar estas potenciais fontes de receitas, a nova diretoria criou três áreas: ao vivo, digital e novos negócios. Na área de espetáculos ao vivo, o modelo escolhido foi o licenciamento exclusivo de espetáculos para diversas mídias, depois de uma tentativa mal-sucedida de empresariar integralmente alguns artistas. Nesta modalidade de contrato com o artista, a Som Livre adquiria os direitos de gravação e comercialização de um espetáculo por dois a cinco anos, espetáculo que era frequentemente realizado com o único objetivo de ser gravado pela Som Livre. A gravadora acreditava que este seria um produto de grande atratividade para o mercado, pois o espetáculo reunia áudio e visual e era uma experiência sem possibilidade de reprodução idêntica. O presidente da empresa desde 2007 apontou alguns benefícios desse modelo de negócio:

Como o show ao vivo é mais difícil de piratear, uma vez que o arquivo em alta definição é muito maior do que um MP3 e demanda muito mais tempo e banda de internet para *download*, o potencial de receita para a empresa é maior. Além disso, ao final do contrato de licenciamento o artista já está com uma nova turnê, um novo show e podemos renovar o contrato por mais um período.

O investimento em espetáculos ao vivo se provou rentável, já que a Som Livre comercializou sete dos vinte DVD's mais vendidos em 2011, e a participação nas vendas de produtos que uniam áudio e vídeo cresceu de 31% em 2007 para 37% em 2011. Já para aumentar a monetização do conteúdo de seu catálogo de músicas, a Som Livre lançou o *website* Escute em fevereiro de 2011. Com mais de três milhões de músicas do catálogo da Som Livre e de outras grandes gravadoras, o *website* oferecia *streaming* e *download* legal, além de disponibilizar espetáculos exclusivos de artistas contratados. Mas com apenas três meses no ar o serviço foi descontinuado e a Som Livre preferiu licenciar o seu catálogo para outros parceiros. Na época deste estudo a Som Livre ainda contava com a uma loja virtual com produtos próprios apenas, e ainda distribuía em lojas virtuais de terceiros, sendo a iTunes a mais importante.

Apesar de ser um canal de vendas concorrente, a loja iTunes era destacado líder de mercado. Com isso havia um ganho significativo nas vendas por este canal, considerando-se ainda que as margens de lucro são maiores por não haver custos de estoque e distribuição. Em 2012, a receita líquida proveniente das vendas digitais já representavam 30% da receita total, o que compensava a queda das vendas de mídias físicas. Segundo o presidente Marcelo Soares, a tendência da participação das vendas digitais no total da empresa era de crescimento nos anos seguintes.

As vendas digitais também eram realizadas por meio de duas outras plataformas, nas quais o conteúdo da Som Livre era usado em novos formatos e o licenciamento é remunerado com parte da receita. Estas plataformas correspondiam a 80% das vendas digitais e incluíam: toques de celular, que representavam 60% do total; e canais de vídeo no YouTube, que representavam 20% do total.

Em relação ao maior controle dos artistas sobre a gravação e gestão dos direitos de suas músicas, o impacto na Som Livre foi pequeno, pois apenas artistas consagrados como Roberto Carlos e Marisa Monte foram bem sucedidos em controlar suas próprias composições. A maioria dos outros artistas ainda consideravam mais vantajoso a gestão completa da gravadora e preferiam receber uma porcentagem das vendas. Para uma gravadora, um extenso catálogo de conteúdo beneficiava tanto as vendas físicas quanto as digitais. Nas vendas físicas isto permitia o relançamento de discos voltados para um público específico, como por exemplo, religioso, infantil, sertanejo e pagode com estes dois últimos representando 65% da vendas. Já nas vendas digitais todo o catálogo era ofertado, sendo que sertanejo e pagode representavam 80% das vendas.

Depois de sua reestruturação na segunda metade da década de 2000, a Som Livre voltou a ser uma empresa lucrativa. Seja por meio da venda de conteúdo por meios físicos (CDs ou DVD's) e virtuais (*download*), ou pelo licenciamento em toques de celular ou canais de vídeos, o catálogo é o maior patrimônio da Som Livre. A distribuição de conteúdos da TV Globo e de outras empresas das Organizações Globo é uma vantagem competitiva grande, e os lançamentos da Som Livre relacionados a esses conteúdos subiram de 38% para 80% do total. Finalmente, como resultado de todas as ações aqui relatadas, a Som Livre prevê um crescimento de seu faturamento em 44% ao longo dos últimos cinco anos (2011-2016), apesar de seu mercado em declínio.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O impacto da internet nos resultados negativos das gravadoras condiz com dois pontos apresentados na literatura. O primeiro ponto é o fato de que fontes externas à empresa são as principais causadoras do declínio (HARRIGAN, 1980; CAMERON; ZAMMUTO, 1983; HARRIGAN; PORTER, 1983; ZAMMUTO; CAMERON, 1985; BARKER III; DUAIME, 1997; MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998). O segundo ponto está associado às mudanças no comportamento dos consumidores (HARRIGAN, 1980; HARRIGAN; PORTER, 1983), os quais deixaram de comprar CDs para consumir música por meio de *downloads* ilegais na internet.

Após a identificação do declínio e de suas causas, a empresa iniciou o processo de reversão e a Som Livre contou com o diferencial competitivo de ser parte do maior grupo de mídia do país. Assim, pode-se dizer que as sinergias com outras empresas das Organizações Globo foi a principal vantagem competitiva da Som Livre e está diretamente relacionada com a atratividade da indústria do ponto de vista da empresa (HARRIGAN; PORTER, 1983).

As sinergias se materializavam, por exemplo, com o licenciamento das trilhas sonoras dos programas da emissora de televisão e o uso de espaços publicitários vagos na grade da emissora. Com isso, a Som Livre não apenas se valia da popularidade dos programas da emissora para despertar a demanda por seus produtos, mas ainda podia veiculá-los sem custo para a audiência da emissora de televisão mais assistida do país. Além disso, por complementar o seu portfolio de conteúdo, a empresa era considerada pela alta direção do grupo como parte integrante da sua estratégia de longo prazo. E por esta razão a empresa pôde contar com a capacidade financeira do grupo para novos investimentos. Prova de sua importância estratégica foi o fato de a Som Livre ter sido preservada na reestruturação ocorrida no início dos anos 2000, quando os acionistas se desfizeram de algumas empresas para reduzir dívidas e recuperar a confiança dos investidores.

A nova diretoria que assumiu a empresa usou o extenso catálogo de conteúdo para atingir um público-alvo diferente do que era usuário da pirataria virtual. Em termos práticos, esta decisão resultou nos relançamentos de artistas mais antigos e de gêneros mais populares. Esta iniciativa de encontrar um mercado específico foi condizente com a estratégia de *nicho*, já que a Som Livre apresentava uma boa posição competitiva no mercado (HARRIGAN; PORTER, 1983). A empresa percebeu que o processo de migração dos CDs para os formatos digitais seria irreversível e a receita com a venda de música em mídias físicas iria diminuir com o acesso cada vez mais amplo aos formatos digitais. Esta percepção foi corroborada pelos dados de vendas de CDs no Brasil e no mundo publicados pelas associações setoriais brasileira e internacional (ABPD, 2006, 2007, 2011, 2012a, IFPI, 2010, 2011, 2012). As ações adotadas pela Som Livre estavam de acordo com a proposta para um cenário de *dissolução* do nicho, que seria a adaptação de recursos existentes para atendimento do nicho atual e do novo nicho (CAMERON; ZAMMUTO, 1983). Esta estratégia foi realizada com o investimento em gêneros e artistas que não eram de preferência do público que fazia *downloads* ilegais. Além disso, Som Livre distribuiu seu catálogo de conteúdo já existente para um novo nicho por meio de serviços de *streaming* e lojas virtuais, além de licenciar este conteúdo para plataformas de vídeos do YouTube e de toques de celular.

Em relação à análise de atratividade do setor versus competitividade da empresa, pode-se afirmar que a Som Livre optou por uma estratégia de *nicho*, pela qual a empresa identificou e investiu em um segmento que ainda tinha uma demanda estável, ou seja, artistas mais antigos e de pagode, sertanejos e religiosos. Esta estratégia é uma das sugeridas quando a estrutura da indústria é favorável e as forças competitivas para atender o mercado são grandes (HARRIGAN; PORTER, 1983). Pode-se afirmar que o contexto da Som Livre era justamente o de um setor onde a estrutura da indústria era favorável para ela, pois o mercado ainda apresentava segmentos lucrativos e estáveis com declínio lento e certo; e as forças competitivas para atender o mercado restante eram grandes, dada a alta capitalização da Som Livre e sua vantagem competitiva de ser afiliada à TV Globo (HARRIGAN; PORTER, 1983).

Na época desta pesquisa o modelo de negócio da Som Livre era fundamentado na exploração do seu catálogo e no licenciamento para distribuição de espetáculos ao vivo. Este modelo é significativamente diferente do modelo de negócios anterior, baseado na venda física de CDs de artistas diversos e na produção e comercialização de trilhas sonoras de programas da afiliada TV Globo. Esta inovação do novo modelo de negócio está relacionada com o arcabouço contingencial (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998). Houve a mudança da alta gerência, uma maior concentração de poder e a empresa possuía recursos suficientes para investimento por fazer parte das Organizações Globo. Além disso, os novos gestores tinham a clara percepção de que o declínio era irreversível e incontrolável. Todos estes fatores influenciam positivamente a capacidade de inovação da empresa para reversão do declínio (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998).

Em termos de comercialização de conteúdo, a Som Livre optou por dois novos canais de distribuição, o primeiro por serviços de *streaming* e lojas virtuais de terceiros e o segundo pelo licenciamento para uso em outras plataformas, como vídeos do YouTube e toques de celular. No primeiro tipo de canal, mudou-se a forma ofertar as músicas pela criação de pacotes de músicas (*bundles*). Estes pacotes permitiam obter melhores preços para produtos que seriam vendidos de qualquer maneira, além de vender produtos que os consumidores não comprariam de forma individual (BODILY; MOHAMMED, 2006). Já no segundo tipo de canal, o licenciamento

de conteúdo para plataformas digitais se tornou uma alternativa importante para o faturamento da gravadora (MELLO; GOLDENSTEIN, 2010).

## 7 CONCLUSÕES

A pesquisa apresentada neste trabalho é relevante para o entendimento da estratégia de empresas que enfrentam rupturas tecnológicas e declínio em seus setores de atuação. A pesquisa teve como objetivo, por meio de um estudo de caso único, aumentar o conhecimento sobre como estas empresas inovam e transformam seus modelos de negócios para manter sua competitividade em setores que estão em declínio. O caso mostrou que a busca por novas estratégias e novos modelos de negócio foi o que garantiu a sobrevivência da empresa diante de um contexto de ameaça ao seu modelo de negócios corrente. Estas novas estratégias somente foram possíveis pois a empresa soube identificar os seus diferenciais competitivos, no caso os ativos que permitiram à empresa rentabilizar seus serviços em um momento de incerteza e garantir a realização dos investimentos necessários para a implementação de uma nova estratégia.

O estudo de caso da Som Livre permitiu reconhecer a utilização concreta e real de algumas estratégias sugeridas pela literatura (HARRIGAN, 1980; CAMERON; ZAMMUTO, 1983; HARRIGAN; PORTER, 1983; ZAMMUTO; CAMERON, 1985; BARKER III; DUHAIME, 1997; MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998). Assim, como o posicionamento competitivo da Som Livre era forte, a empresa aumentou seus investimentos, atendeu às necessidades de um nicho do mercado e identificou oportunidades em diferentes ambientes competitivos, conforme apontado nos modelos de Harrigan e Porter (1983) e Cameron e Zammuto (1983). Além disso, a Som Livre mudou a alta e média gerência e teve robustez financeira para realizar investimentos e também dispunha de diferenciais competitivos para manter sua posição relevante no mercado. Esses fatores permitiram à empresa ter capacidade para promover mudanças estratégicas (BARKER III; DUHAIME, 1997). A Som Livre apresentava estrutura de poder concentrada e disponibilidade de recursos para realizar investimentos, além da percepção dos seus executivos de que o declínio era permanente e irreversível. Essas características são considerados fatores moderadores na relação entre declínio da empresa e capacidade de inovação, e portanto influenciaram positivamente a capacidade de inovar necessária para a reversão do declínio (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998).

Em resumo, é possível afirmar que o caso Som Livre apresentou características semelhantes às dos modelos propositivos identificados na literatura. A empresa agiu de forma compatível com a proposta no cenário de dissolução do nicho, na qual a empresa deve usar os recursos existentes para atender o nicho atual e também um novo nicho (ZAMMUTO; CAMERON, 1985). Ainda, ela optou por uma estratégia de nicho, na qual atende-se um segmento ainda lucrativo (HARRIGAN, PORTER, 1983).

No caso dos modelos complementares identificados na literatura, a empresa apresentou características que favoreceram tanto a capacidade de implementar mudança de estratégia (BARKER III; DUHAIME, 1997) quanto a de promover inovação dentro da empresa (MONE; MCKINLEY; BARKER III, 1998). No entanto, é importante destacar que as estratégias propostas pelo modelo de atratividade da indústria e forças competitivas (HARRIGAN, 1980; HARRIGAN; PORTER, 1983) e pelo modelo de nicho (CAMERON; ZAMMUTO, 1983; ZAMMUTO; CAMERON, 1985) não devem ser consideradas as únicas soluções, já que as empresas tendem a utilizar uma combinação de estratégias para enfrentar o declínio (HARFIELD; HAMILTON, 1997).

Este estudo apresenta algumas limitações associadas ao fato de pesquisar somente uma empresa do setor fonográfico no Brasil. Assim, as conclusões aqui apontadas não são generalizáveis para o setor fonográfico em outros países ou para outros setores em declínio. Além disso, como todo estudo de caso, existe a possibilidade de vieses do pesquisador, especialmente por que o estudo foi de caso único.

Em termos de pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre o setor fonográfico e outros setores de bens de informação (jornais, revistas, cinema, *software*) que vêm declinando em função da internet; isto porque a indústria musical é a que vem sofrendo há mais tempo o impacto das novas tecnologias. Além disso, pesquisas com outras empresas do setor fonográfico podem ampliar o entendimento do impacto de diferentes estratégias de diferentes empresas no mesmo setor. Por exemplo, os ativos, posicionamento competitivo, estrutura organizacional e cultura de cada empresa podem afetar a forma de se desenvolver e aplicar a estratégia corporativa, mesmo que o resultado – a reversão do declínio – tenha sido atingido de forma semelhante.

---

Artigo submetido para avaliação em 18/08/2014 e aceito para publicação em 31/10/2016

---

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE DISCO (ABPD). **Mercado brasileiro de música** 2006, 2007, 2011, 2012a. Lista de Associados. Disponível em <[http://www.abpd.org.br/sobre\\_lista\\_associados.asp](http://www.abpd.org.br/sobre_lista_associados.asp)> Acesso em: 22 jun. 2012b.

BARKER III, V. L.; DUHAIME, I. M. Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 13-38, 1997.

BODILY, S.; MOHAMMED, R. I can't get no satisfaction: how bundling and multi-part pricing can satisfy consumers and suppliers. **Electronic Commerce Research**, v. 6, n. 2, p. 187-200, 2006.

CAMERON, K.; ZAMMUTO, R. Matching managerial strategies to conditions of decline. **Human Resource Management**, v. 22, n. 4, p. 359-375, 1983.

DE MARCHI, L. Indústria fonográfica e a nova produção independente: o futuro da música brasileira? **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 3, Jul. 2006.

DOLATA, U. **The music industry and the internet: a decade of disruptive and uncontrolled sectorial change**. Working Paper. Stuttgart: University of Stuttgart, 2011.

GOEL, S.; MIESING, P.; CHANDRA U. The impact of illegal peer-to-peer file sharing on the media industry. **California Management Review**, v. 52, n. 3, p. 6-33, 2010.

GRAHAM, G. et al. The transformation of the music industry supply chain: a major label perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 11, p. 1087-1103, 2004.

HARFIELD, T.; HAMILTON, R. T. Retreat from volume: survival strategies in a declining industry. **Strategic Change**, v. 6, n. 4, p. 187-194, 1997.

HARRIGAN, K. Strategies for declining industries. **Journal of Business Strategy**, v. 1, n.2, p. 20-20, 1980.

HARRIGAN, K. R.; PORTER, M. E. End-game strategies for declining industries. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 4, p. 111, 1983.

HUYGENS, M. et al. Co-evolution of firm capabilities and industry competition: investigating the music industry, 1877-1997. **Organization Studies**, v. 22, n. 6, p. 971, 2001.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY (IFPI). **IFPI Digital Music Report**. 2010.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY (IFPI). **IFPI Digital Music Report**. 2011.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY (IFPI). **IFPI Digital Music Report**. 2012.

LEVITT, T. Exploit the product life cycle. **Harvard Business Review**, v. 43, n. 6, p. 81-94, 1965.

MELLO, G.; GOLDENSTEIN, M. A música em metamorfose: um mercado em busca de novos modelos de negócio. **BNDES Setorial**, v. 32, 2010.

MONTE, M. A.; MCKINLEY, W.; BARKER III, V. Organizational decline and innovation: a contingency framework. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 115-132, 1998.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 62-78, 2001.

SINHA, R. K.; MACHADO, F. S.; SELLMAN, C. Don't think twice, it's all right: music piracy and pricing in a drm-free environment. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p. 40-54, 2010.

SINHA, R. K.; MANDEL, N. Preventing digital music piracy: the carrot or the stick? **Journal of Marketing**, v. 72, n. 1, p. 1-15, 2008.

TSCHMUCK, P. **Creativity and innovation in the music industry**. Berlin: Springer, 2006.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Sage Publications, 2003.

ZAMMUTO, R. F.; CAMERON, K. S. Environmental decline and organizational response. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 223, 1985.