



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VITOR SALES MACHADO MAIA

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE *STREAMING* MUSICAL E A
ESTRATÉGIA DE OCEANO AZUL DA EMPRESA XYZ**

Fortaleza

2019

JOÃO VITOR SALES MACHADO MAIA

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE *STREAMING* MUSICAL E A
ESTRATÉGIA DE OCEANO AZUL DA EMPRESA XYZ

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade
Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de
bacharel em Administração

Orientadora: Prof. Dra. Márcia
Zabdiele Moreira.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos
pelo(a) autor(a)

M186c Maia, João Vitor.

Comportamento do Consumidor de *Streaming* Musical e a Estratégia de Oceano Azul da empresa XYZ : Estudo de Caso / João Vitor Maia. – 2019.

65 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019. Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Comportamento do Consumidor. 2. Estratégia do Oceano Azul. 3. Streaming Musical. I. Título.

CDD 658

JOÃO VITOR SALES MACHADO MAIA

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE *STREAMING* MUSICAL E A
ESTRATÉGIA DE OCEANO AZUL DA EMPRESA XYZ

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade
Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de
bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami
Universidade de São Paulo (USP)

Prof. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Este trabalho é dedicado a meus pais e meus amigos, aqueles que sempre levarei comigo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, Gertrudes e João, por desde o princípio serem o suporte necessário em todos os âmbitos possíveis para que eu chegasse até aqui, e também por apoiarem minhas escolhas. Isso significa muito para mim.

Aos meus grandes amigos de longa data, que venho carregando comigo há vários anos, sempre compartilhando altos e baixos, alegrias e tristezas; e as incríveis novas amizades que iniciei no espaço na universidade, dividindo diariamente momentos bons e ruins. Serei eternamente grato por tê-los.

À minha professora-orientadora, Márcia Zabdiele, pelos ensinamentos e por me guiar na elaboração deste trabalho ao longo dos últimos meses, e pela paciência e gentileza comigo e com todos à sua volta.

Por fim, meus agradecimentos à Universidade Federal do Ceará, instituição pública de qualidade e que me proporcionou uma graduação com ótima estrutura e ótimos professores, que com seus ensinamentos e experiências agregaram muito conhecimento a mim.

“Atenção

Tudo é perigoso

Tudo é divino maravilhoso

Atenção para o refrão

É preciso estar atento e forte

Não temos tempo de temer a morte”.

(Caetano Veloso e Gilberto Gil)

RESUMO

Este trabalho analisou, na percepção dos consumidores de *streaming* musical, a estratégia da empresa XYZ e se ela pode ser considerada um oceano azul de seu mercado. Para isso, foram investigados aspectos do consumo musical antes e depois da empresa XYZ por meio de uma pesquisa de profundidade junto à consumidores do serviço. A metodologia quanto à abordagem caracteriza a pesquisa como qualitativa, exploratória e descritiva. Para os resultados pretendidos, foi elaborado um roteiro de perguntas, este respondido por meio das entrevistas já mencionadas. Os resultados analisados trouxeram as informações de que a amostra consumia música essencialmente por meio de *downloads* ilegais; com motivação principal de comodidade e vantagem que o formato trazia; em uma escala de consumo levemente grande e, obviamente, sem pagar por sua utilização. Já os resultados referentes ao consumo depois da XYZ trazem uma satisfação dos consumidores para/com esta, devido ao custos-benefícios vantajosos que o serviço de *streaming* entrega, como facilidade de acesso e praticidade. A amostra também declarou que passou a ouvir mais conteúdo depois da XYZ e que a sua relação com a pirataria mudou completamente, com todos os entrevistados abolindo esta prática de suas vidas. A amostra também passou a pagar pelo consumo de música, algo que não costumava fazer no passado. Por fim, o único segmento que não viu avanços foi o da flexibilidade, dado que em períodos anteriores a amostra ouvia música em mais formatos e dispositivos do que atualmente.

Palavras-chave: Comportamento do consumidor. Estratégia do oceano azul. *Streaming* musical.

ABSTRACT

This work analyzed, through musical *streaming* consumers, how the strategy employed by XYZ takes place and if she could be considered as a blue ocean of your market. For this purpose, aspects of musical consumption before and after XYZ were investigated through in-depth interviews with consumers of this service. The methodology with regards to the approach characterizes this research as qualitative, exploratory and descriptive. For the intended results, a question guide was elaborated and answered through the aforementioned interviews. The analyzed results brought to the light the informations that the sample consumes music essentially through illegal *downloads*; and citing as a major motivation the convenience that the format brings; in a consumption scale slightly big; and, obviously, without paying for the usage. The results concerning the consumption after the XYZ brought a consumer satisfaction regards the service due to the worthwhile costs-benefits the company delivers, like an easy access to the catalogue and convenience. The sample also declared that they started to listen more content after the XYZ and they relationship with piracy has completely changed, since they have abolished this practice of their lives. The sample also started to pay for the music consumption, something that they didn't usually do in the past. Finally, the only segment who did not see any progress was the flexibility, since in the previous periods the consumers used to listen to music in more formats and devices than today.

Key words: Consumer behavior. Blue ocean strategy. Musical *streaming*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interface do Spotify	24
Figura 2 – Forças de Porter.....	28
Figura 3 – Estratégias dos oceanos vermelho e azul.....	31
Figura 4 – Matriz de Avaliação de Valor.....	33
Figura 5 – Modelo das Quatro Ações.....	34
Figura 6 – Matriz de Avaliação de Valor do Spotify.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	39
Quadro 2 – Roteiro de Perguntas.....	41
Quadro 3 – Resumo do Consumo de Música antes do Spotify	47
Quadro 4 – Resumo da Experiência	51
Quadro 5 – Resumo do Engajamento	53
Quadro 6 – Resumo de Playlists	55
Quadro 7 – Resumo do Consumo.....	56
Quadro 8 – Resumo da Flexibilidade	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE STREAMING MUSICAL	17
2.1 Comportamento do Consumidor	17
2.2 Streaming Musical.....	19
2.3 Spotify	23
3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL	26
3.1 Administração Estratégica	26
3.2 Vantagem Competitiva.....	27
3.3 A Estratégia do Oceano Azul	31
4 METODOLOGIA	38
4.1 Sujeitos da Pesquisa.....	39
4.2 Coleta de Dados	39
4.3 Instrumentos de Análise de Dados.....	40
4.4 Análise de Dados	43
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5.1 Consumo de Música antes do Spotify.....	44
5.2 Consumo de Música depois do Spotify.....	47
5.2.1 Experiência	48
5.2.2 Engajamento.....	51
5.2.3 Playlists.....	53
5.2.4 Consumo	55
5.2.5 Flexibilidade.....	57
5.3 Matriz de Avaliação de Valor	58
6 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

A música é considerada um importante produto cultural em nossa sociedade, principalmente pela sua capacidade de estabelecer vínculo afetivo entre as pessoas que a consomem e também pelo seu grande poder de adaptação aos diferentes meios de comunicação em que habita (SANTINI, 2006).

Ela também demonstra relevância ao ser atribuída como um instrumento que reflete as mudanças sociais ao longo da era contemporânea e as diferenças históricas entre classes, que adotam segmentos musicais divergentes no processo de composição de seu gosto (LEGUINA; ARANCIBIA-CARVAJAL; WIDDOP, 2017).

Desde a sua formação, a indústria da música passa por sucessivas mudanças periódicas, principalmente no quesito referente à distribuição de seu produto principal. Diversos formatos e mídias já possuíram seus tempos de popularidade e de grande consumo, como o rádio, o vinil, o *Compact Disc* (CD) e o mais recente *download* digital (SANTINI, 2006). Contudo, em tempos de globalização, a substituição dessas plataformas ocorre com cada vez mais frequência e o *download digital*, que representou a maior parcela de mercado na década passada, começou a perder seu espaço para um novo serviço: o *streaming*.

O *streaming* traduz-se como uma tecnologia de transmissão de dados de áudio e vídeo através de redes. Por meio dele, é possível assistir filmes e ouvir músicas sem a necessidade de efetuar *downloads* destes, o que garante rapidez e dinamismo ao método (COUTINHO, 2013). Ele também pode configurar-se como uma grande solução para a indústria fonográfica, que anda sofrendo para se adaptar às constantes mudanças de formato de consumo (KISCHINHEVSKY; VICENTE; DE MARCHI, 2015).

Dados da Federação Internacional da Indústria Fonográfica (IFPI, 2019) mostram que o *streaming* já é uma realidade no setor, ao ser o principal responsável pelo crescimento de 9,7% deste no ano de 2018 em relação a

2017 e pelos seus 255 milhões de assinantes, que geraram um crescimento de receita de 32,9%.

Por ser um serviço atrativo para os artistas, que conseguem divulgar seus trabalhos com facilidade através da plataforma e serem remunerados por isso; e para o consumidor, que paga um preço convidativo por um imenso catálogo musical, o *streaming* também vai se configurando, segundo o Escritório de Propriedade Intelectual do Reino Unido (IPO, 2016), como uma alternativa de combate à pirataria digital, fator impeditivo de um crescimento e lucro mais expressivo por parte da indústria.

A implementação e fomento do *streaming* é facilitada e ampliada através da utilização de premissas do comportamento do consumidor, definido por Solomon (2016, p. 6) como o “estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam e descartam produtos, serviços, ideias e experiências para satisfazerem necessidades e desejos”. O alcance dessa satisfação ocorre por diferentes meios, já que as características e preferências pessoais variam entre si, tornando mais complexo o entendimento do comportamento do consumidor.

Em adição ao *marketing*, também são utilizados conceitos estratégicos por parte dos componentes do mercado fonográfico. Barney e Hesterly (2011, p.4) conceituam estratégia como a “teoria de uma empresa sobre como obter vantagens competitivas”. A sua elaboração significa a aplicação de hipóteses e suposições sobre a competição que se desenvolve em um determinado setor, e de que forma este desenvolvimento pode gerar ganhos competitivos e de lucros.

Uma das correntes modernas da estratégia é o conceito de Oceano Azul criado por W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005), que versa sobre a importância da criação de saltos de valor para o cliente, resultando assim no descobrimento de espaços de mercado inexplorados e libertando-se dos ambientes saturados pela concorrência.

Ainda que não estejam em grande número, as empresas que se instalam nessa nova vertente do mercado fonográfico já começam a se multiplicar em rápida velocidade, atribuindo um tom feroz de concorrência a um

mercado com grandes possibilidades de crescimento. Alguns serviços de *streaming* presentes no Brasil incluem o *Apple Music*, o *Tidal*, o *Deezer*, e a XYZ, sendo este último o maior serviço de *streaming* do mundo atualmente e que também será o objeto de estudo deste trabalho (XYZ, 2019). É importante frisar que empresas como o *YouTube* pautam seu modelo de negócios no *streaming*, porém se designam como um serviço gratuito ao consumidor, o que não será o foco desta pesquisa.

Nesse contexto, as questões de pesquisa que orientam o estudo são: “Qual a perspectiva dos consumidores de *streaming* musical sobre a estratégia da XYZ? A empresa criou um oceano azul?”. O objetivo geral do estudo se traduz em: “Analisar, na perspectiva dos consumidores de *streaming* musical, se a estratégia da XYZ é um oceano azul”. São três os objetivos específicos deste tema:

- a) Analisar, na perspectiva dos consumidores de *streaming* musical, o consumo de música antes da XYZ;
- b) Analisar, na perspectiva dos consumidores de *streaming* musical, o consumo de música depois da XYZ;
- c) Elaborar a Matriz de Avaliação de Valor comparando o consumo de música antes e depois da XYZ.

O referido objeto de estudo encontra justificativa na relevância que a XYZ possui nos dias atuais. Ela se configura como o serviço de *streaming* de música mais popular do mundo, com 217 milhões de usuários e 100 milhões de assinantes (XYZ, 2019). A XYZ também é definida como um negócio responsável por uma revolução na indústria musical, por ter criado e popularizado uma nova forma acessível e potencialmente lucrativa de consumo de música, em meio a níveis gigantescos de pirataria digital que causam sucessivos prejuízos para artistas e gravadoras (PADRÃO, 2018).

É também passível de citação a ausência de estudos relacionando os temas da administração estratégica, comportamento do consumidor e o mercado de *streaming* musical. Alguns trabalhos como Martins e Slongo (2014) e Sinclair e Green (2015) unem o comportamento do consumidor e o mercado

fonográfico, porém sem incluir a administração estratégica, campo que este presente estudo pretende preencher.

A metodologia desta pesquisa pode ser traduzida como qualitativa, utilizando-se da taxonomia apresentada por Gerhardt e Silveira (2009), que explica que pesquisas deste tipo são realizadas para investigar com profundidade uma determinada dinâmica social. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas de profundidade junto à consumidores da XYZ, em uma amostra por julgamento.

Este presente trabalho está estruturado em seis seções. Na primeira, a introdução, o tema escolhido é contextualizado e justificado. Em seguida, são desenvolvidos os conceitos de comportamento do consumidor, *streaming* musical e a análise da empresa XYZ. A terceira seção versa sobre a administração estratégica e suas vertentes de vantagem competitiva e a estratégia do oceano azul. A quarta seção apresentada é a da metodologia, com seus respectivos procedimentos utilizados neste estudo. A quinta seção é destinada aos resultados e discussões, compreendendo a análise da pesquisa realizada. Por último, são apresentadas as considerações finais, contendo a conclusão do estudo, limitações deste e sugestões para pesquisas futuras.

2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE *STREAMING* MUSICAL

Neste presente tópico é realizada uma exposição de algumas das temáticas que permearão o estudo. Incluem-se aqui uma revisão teórica sobre o comportamento do consumidor, apresentação e aprofundamento do *streaming* musical, além de uma correlação final dos dois temas.

2.1 Comportamento do Consumidor

O comportamento de compra do consumidor é assunto primordial para a administração de marketing, dada a importância de seu entendimento para a formulação e execução de estratégias. Kotler e Armstrong (2015, p. 144) o definem como:

[...] o comportamento de compra do consumidor se refere ao comportamento de compra dos consumidores finais – indivíduos e famílias que compram produtos e serviços para consumo pessoal. Juntos, todos esses consumidores finais constituem o mercado consumidor.

Grewal e Levy (2012) discorrem que se utilizando de técnicas e teorias psicológicas e sociológicas, é possível clarificar o fato de que em geral, as pessoas adquirem um bem ou serviço em vez de outro principalmente porque percebem um custo-benefício mais latente para elas. A partir disto, é possível para os profissionais de marketing criarem estratégias básicas de compra para poder lidar com as escolhas do mercado.

A principal estratégia, de acordo com Solomon (2016), é a segmentação. Utilizando-se das diferenças de características entre os consumidores, o marketing se torna capaz de criar mensagens e produtos especializados que atendam diversos grupos de compradores.

Kotler e Armstrong (2015) esclarecem que a busca por entender as decisões de um consumidor não são tarefa fácil, já que muitas destas decisões são geradas a partir do inconsciente humano, fazendo com que uma motivação lúcida seja improvável.

Os indivíduos que constituem um mercado consumidor são influenciados diretamente por inúmeros fatores agrupados em quatro tipos: culturais, que incluem a nacionalidade, religiões, raças e nível de escolaridade; sociais, ocorrente quando há influências da família, amigos, mídia e de formadores de opinião; pessoais, quando há influências de suas próprias características, como gênero, idade e estado civil; e psicológicos, que são as informações e experiências acumuladas durante o período de vida e que geram impactos nas escolhas (PINHEIRO; GULLO, 2011).

Existem três tipos conhecidos de comportamento do consumidor, com diferentes tomadas de decisão entre si. O primeiro tipo é o comportamento cognitivo, no qual o consumidor se envolve em alto nível, analisando cuidadosamente todos os concorrentes e seus respectivos prós e contras, para tomar a decisão mais satisfatória entre as alternativas disponíveis (SOLOMON, 2016).

A segunda categoria é a do consumidor habitual, que se caracteriza pela consciência quase inexistente ao realizar o ato da compra, dado o caráter rotineiro e automático adquirido. Geralmente ocorre com produtos de baixo valor agregado e com enormes semelhanças entre os concorrentes, fazendo com que o cliente se envolva pouco no ato da escolha (SOLOMON, 2016).

Por fim, o último tipo apresentado é o do consumidor afetivo, que toma suas decisões relacionadas a compras com base em memórias e reações afetivas, havendo pouca ponderação sobre as vantagens e desvantagens que aquela compra trará para si. Com isso, é comum que o cliente adquira produtos e serviços no qual ele não possui uma real necessidade ou pague mais caro em ocasiões onde há valores emocionais envolvidos (SOLOMON, 2016).

Grewal e Levy (2012) enumeram o processo de decisão de compra, constituído por 5 estágios. O primeiro, o reconhecimento da necessidade, é o diagnóstico interno do consumidor de que ele precisa atender seu desejo por algo. Divide-se em duas classificações: funcional, relativa ao desempenho exercido pelo bem ou serviço adquirido, e a psicológica, referente ao bem-estar pessoal após a aquisição.

Em seguida, vem a busca por informações, que pode ser interna ou externa à base de conhecimento do consumidor. É neste ponto em que surgem os riscos percebidos, que tem o poder de descartar concorrentes na corrida pela compra. Esta busca irá gerar as alternativas de compra, a próxima fase do processo. Nela, os consumidores irão analisar todos os conjuntos de atributos oferecidos pelos produtos a fim de escolher o “vencedor”. O comprador geralmente se utiliza das regras de decisão: a compensatória, quando uma característica é posta de lado em relação a outra, de forma que as características boas sejam maiores que as ruins; e a não compensatória, quando o produto é escolhido com base nos critérios específicos do comprador, sem discernimento dos outros valores do produto (GREWAL; LEWY, 2012).

Após a escolha do produto ou serviço, o cliente finalmente realiza a compra e então logo adentra no último estágio: o pós-compra. As três reações mais comuns neste ponto são a satisfação do cliente; a dissonância pós-compra, mais conhecida como arrependimento, que pode gerar comentários “boca-a-boca” negativos; e a lealdade do cliente, significando que a empresa conquistou a fidelização (GREWAL, LEWY, 2012).

2.2 Streaming Musical

Uma das primeiras revoluções no consumo de música segundo Gomes, Corrêa e Pessôa (2016) foi o advento do vinil e da possibilidade de gravação destas músicas em fonogramas, que seriam produzidos e comercializados em larga escala. Com o passar do tempo, este modal de consumo cedeu espaço

para o *compact disc* (CD), que oferecia um som sem falhas e com capacidade superior de armazenamento de gravações.

Posteriormente, o CD entrou em declínio e, aproveitando-se da globalização e da disseminação da internet em nossa sociedade, a transmissão de música em formatos digitais surge e se torna predominante. No fim da década de 90 até meados da década de 2000, a transmissão de arquivos de música em formato MP3 atingiu seu auge e pavimentou o caminho para os *streamings*, muito devido à criação nos Estados Unidos do *Naspter*, programa de compartilhamento que hospedou um gigantesco catálogo ilegal de canções; e do *iTunes*, realizado pela Apple, que comercializava músicas separadas a preços extremamente atrativos (GOMES; CORRÊA; PESSÔA, 2016). Contudo, boa parte dos *downloads* de música nesse período foram produtos de pirataria, o que se traduz em grandes volumes monetários perdidos pela indústria fonográfica, que precisou agir para fazer com que os consumidores voltassem a pagar pelo consumo de música. Nessa conjuntura, o *streaming* passa a surgir como uma alternativa.

O *streaming* é caracterizado por Santos, Ramos e Rios (2016) como “plataformas de transmissão de som instantânea, entretanto, sem a necessidade de efetuar de fato os *downloads*”. Com esse atributo, eles permitem que o usuário acesse o conteúdo disponível onde e quando ele desejar, sem a obrigação de dispor de grandes espaços para o armazenamento das músicas.

O modelo de negócio dos *streamings* é baseado em uma experiência de consumo digital que substitui a antes tradicional compra de discos pelo uso de gravações hospedadas na nuvem. Essas gravações estão sujeitas a uso extensivo, ou seja, uma audição gera poucos rendimentos, sendo necessário um número grande de acessos para que comecem a despontar quantias significativas de lucro (KISCHINHEVSKY; VICENTE; DE MARCHI, 2015).

Para que esse lucro surja, é vital que as empresas de *streaming* consigam atrair uma massa de usuários através de um catálogo gigantesco a preços acessíveis. As estratégias atualmente utilizadas para a obtenção dessa competitividade são duas: espaços publicitários disponíveis para anúncios e

inscrição para modalidades *premium* mediante pagamento (KISCHINHEVSKY; VICENTE; DE MARCHI, 2015).

Wolfson (2018) explica que o *streaming* é um modal mais democrático, por permitir que artistas sem grandes projeções nas paradas de sucesso possam gerar receitas suficientes para financiar suas vidas e seus futuros projetos. O autor também argumenta que gêneros mais periféricos, como o *rap* e alguns ritmos latinos, passaram a receber mais projeção nestes aplicativos, corroborando a tese de democracia apresentada anteriormente.

Ainda que os *streamings* representem um negócio vantajoso para os consumidores e setores da classe artística, outra parte deste setor não compactua da mesma opinião. Diversos musicistas como Thom Yorke (vocalista da banda inglesa Radiohead), Prince e Taylor Swift optaram, a princípio, por manter seus trabalhos fora de serviços de *streaming*, muito em decorrência de discordâncias quanto à forma de pagamento das plataformas aos artistas, que consideravam os valores pagos injustos (HAVENS; GRAVES, 2016).

Isso se torna possível pelo fato de que as gravadoras e artistas, detentores dos catálogos musicais utilizados pelas empresas de *streaming*, possuem grande poder de barganha sobre estes, que para existirem e sobreviverem no mercado com competitividade necessitam despende quantias volumosas pelo direito de hospedar estes catálogos em suas plataformas, além dos direitos autorais exigidos por lei. Conforme Swanson (2013), as plataformas pagam valores pré-negociados ao detentor da obra, seja o artista ou gravadora, de acordo com o número de execuções das músicas ou com a porcentagem de arrecadação das canções no serviço.

O problema encontrado nesse sistema de pagamento, de acordo com Krukowski (2018), é que a grande maioria das músicas contidas na plataforma gera receitas irrisórias para os artistas, por dois fatores: o baixo valor pago por cada execução multiplicado pelo número pequeno de vezes em que a canção é tocada. Isso se dá pelo fato de que 99% das execuções em serviços de *streaming* são de músicas no *Top 10* do serviço, enquanto que apenas 1% é correspondente a todo o resto do catálogo presente. Isso provoca fortes

desigualdades de pagamento, dificultando a vida dos pequenos artistas, que não possuem o poderio de promoção e marketing dos grandes nomes.

É neste ponto que entra em cena o chamado *Value Gap* (lacuna de valor, em tradução livre), que se compreende como o crescente espaço entre as receitas obtidas com comercialização e monetização de músicas por plataformas online e as quantias pagas para a comunidade da música pelo seu trabalho exercido (IFPI, 2018).

O *value gap* é prejudicial para o ecossistema musical pelo importante fato de que, ao não pagar corretamente os artistas e investidores, que são os personagens que criam e promovem o conteúdo musical disponível na sociedade, estes ficam impossibilitados de continuar seu trabalho com a qualidade desejada tanto pelo público quanto por si próprios. Dada a conjuntura apresentada, a comunidade da música começa a se articular, por intermédio da IFPI, por leis internacionais que protejam seus membros no mercado fonográfico, a fim de que este se torne um ambiente mais justo e igualitário (IFPI, 2018).

Martins e Slongo (2014), em seu estudo que analisa os consumidores de música digital, conclui dentre outras variáveis, que o hábito do *streaming* já estava se tornando consolidado entre os brasileiros, que se utilizam de rádios *online* e do *YouTube* para ouvir música, o que demonstra uma boa receptividade das novas tecnologias.

Os autores também concluíram que apesar dos altos índices de utilização de meios ilegais de compartilhamento de música, 66,4% dos entrevistados no estudo admitiram que estão dispostos a pagar para poder ouvir suas músicas. Este índice aumenta, segundo os autores, quando o cliente toma conhecimento de que os serviços ilegais são prejudiciais para o sistema e em contraponto, é ofertado a ele opções de consumo que tenham um bom custo-benefício. Todo o conjunto de fatores descritos se configuram como grandes oportunidades para os serviços pagos de *streaming* liderarem o mercado fonográfico (MARTINS; SLONGO, 2014).

A tese acima também é corroborada por Sinclair e Green (2015), ao inferir que alternativas de consumo legais e atraentes para o cliente são

capazes de reduzir a pirataria digital. Vários entrevistados dos autores citaram a XYZ como razão para descontinuar seus *downloads* ilegais, visto que consideraram a legalidade do serviço, o preço competitivo e suas ferramentas internas, como a função de recomendação de novos artistas, por exemplo.

É possível afirmar que os *streamings* são um bom modal de consumo musical dos novos tempos. Ainda que hajam discordâncias e debates quanto aos valores pagos aos artistas, é inegável o seu poder em atrair novos consumidores para o mercado, conseqüentemente reduzindo os índices de pirataria e aumentando as receitas da indústria fonográfica.

2.3 XYZ

A XYZ é uma plataforma de *streaming* musical desenvolvida em 2006 e lançada em 2008 na Suécia por Daniel Ek e Martin Lorentzon, que objetivavam um serviço que oferecesse músicas de forma legalmente jurídica, a fim de combater a epidemia da pirataria sofrida pelo mercado fonográfico (BBC, 2018).

Em seu início, a empresa enfrentou dificuldades para atrair a atenção das gravadoras multinacionais, que não acreditavam no produto criado, mas que acabaram cedendo ao projeto por fatores econômicos: as sucessivas perdas financeiras que a indústria sofria e os acordos milionários para a utilização de seus catálogos (BERTONI, 2012).

Os primeiros anos foram dedicados a expandir sua área de cobertura em mercados-chave: Europa e Estados Unidos. Em 2011, poucos meses após o lançamento norte-americano, a empresa já acumulava dois milhões de assinantes pagos em seu portfólio (VAN GROVE, 2011).

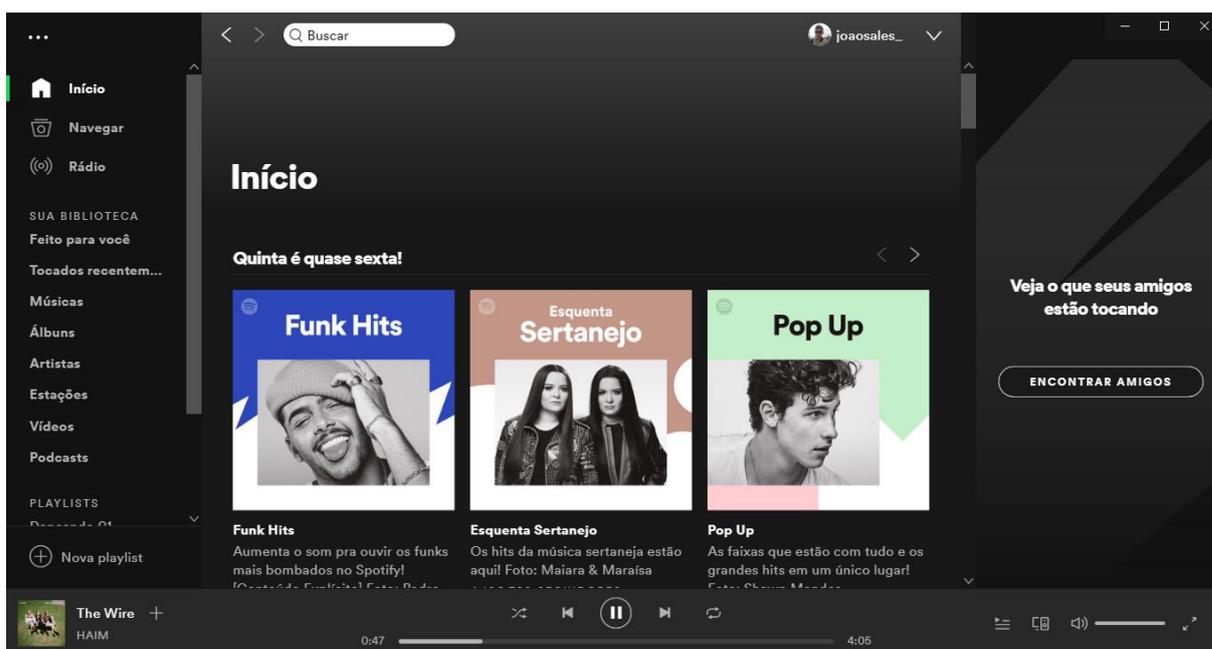
No Brasil, a XYZ chegou apenas em maio de 2014, em um mercado já ocupado por empresas como o *Deezer* e o *Rdio*, mas que efetivamente tinham um tamanho muito pequeno (MIYAZAWA, 2014). Hoje, a empresa está presente em 79 mercados, sendo utilizada por 217 milhões de usuários, 100 milhões destes na categoria de assinantes pagos do serviço (XYZ, 2019).

Existem dois formatos de utilização do serviço: *free* e *premium*. Na versão *free* da XYZ, o usuário realiza o seu registro e consome música de forma ilimitada e gratuita, financiando sua utilização por meio de propagandas intermitentes, as quais este usuário é obrigado a ouvir (XYZ, 2019).

Já na versão *premium*, mediante uma mensalidade de dezesseis reais e noventa centavos, o consumidor tem direito aos benefícios de exclusão de propagandas, audição de músicas em forma não-aleatória, download de músicas e uma alta qualidade de áudio. Outras categorias do formato *premium* são o plano universitário, em que estudantes recebem 50% de desconto; e o plano família, no qual até cinco usuários residentes de um mesmo endereço podem se unir em uma conta com mensalidade de vinte e seis reais e noventa centavos (XYZ, 2019).

Um dos diferenciais de destaque da XYZ na busca por oferecer valor aos seus consumidores está nas *playlists*. A empresa se utiliza de um gigantesco banco de dados que armazena informações diversas sobre o consumo dos usuários, e, por conseguinte, conseguem desenvolver um produto personalizado que combina gostos pessoais do cliente com descobertas musicais similares (KOKALITCHEVA, 2015).

Figura 1 – Interface da XYZ.



Fonte: XYZ (2019).

Apesar da vasta cartela de assinantes e de usuários gratuitos que geram receitas de publicidade, a XYZ ainda não conseguiu ter lucro em nenhum ano de sua operação. A empresa diz ser possível ter rentabilidade apenas após atingir certo número não especificado de assinantes, que é a proveniência da maior parte de seu faturamento (PADRÃO, 2018).

Um dos gargalos financeiros da XYZ está relacionado ao grande volume de dinheiro dispendido com *royalties* e distribuição. Padrão (2018) afirma que 85% dos ganhos da organização são destinados para esta pasta, e quando se somam outros gastos como marketing, salários, estrutura e desenvolvimento, fica evidente e notório que o serviço possui prejuízos financeiros latentes.

A empresa tentou mudar esse paradigma de prejuízos ao entrar na bolsa de valores de Nova Iorque, vendendo suas ações a fim de angariar recursos e aumentar o seu valor de capitalização (GREENBURG, 2018). Entretanto, ao obter mais capital, é imprescindível que parte dele seja destinado a artistas e gravadoras, detentores da principal matéria-prima utilizada pela XYZ, que é a música.

É inegável que a XYZ conseguiu oferecer ao público um produto atrativo e assim ocupar um lugar de destaque no mercado. Contudo, também é perceptível que este destaque traz consequências financeiras preocupantes, restando a incógnita de um futuro de triunfo ou queda. No seguinte tópico, serão apresentadas a outra parte das temáticas que envolvem este presente estudo.

3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

A seção que se segue é destinada a executar uma revisão da outra parte das temáticas abordadas neste estudo. São desenvolvidos os temas da administração estratégica e sua vantagem competitiva, além de um aprofundamento relativo à estratégia do oceano azul.

3.1 Administração Estratégica

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), estratégia “é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Para os autores, uma empresa alcança a vantagem competitiva quando consegue implementar determinada estratégia a qual as suas concorrentes não conseguem reproduzir, seja por motivos técnicos ou financeiros.

Para Kluyver e Pearce (2007), uma boa estratégia é sinônima de criar valor satisfazendo necessidades e desejos de consumidores da melhor forma existente no mercado. Contudo, essa tarefa se mostra um desafio visto que clientes mudam suas visões e opiniões, e junto destas também mudam seus desejos, preferências e necessidades. O desgaste do valor de um produto acaba sendo inevitável se ele não for atualizado e aperfeiçoado de modo constante, a fim de manter a sua vantagem competitiva.

O processo de formulação de uma estratégia é descrito por Kluyver e Pearce (2007) como três partes que possuem uma pergunta-chave cada, a serem respondidas pela gerência. A primeira pergunta, “Onde estamos?”, está relacionada a avaliar a situação atual da empresa nos âmbitos interno e externo; a segunda pergunta, “Para onde vamos?”, irá trabalhar e explorar alternativas a partir dos resultados obtidos na primeira fase, definindo-se aqui o conceito da estratégia a ser adotada pela empresa; e a terceira e última pergunta, “Como chegaremos lá?”, trata de como atingir a estratégia idealizada, elaborando-se metas e tarefas para esta finalidade.

3.2 Vantagem Competitiva

Porter (1989) define que a vantagem competitiva acontece quando o valor que uma empresa cria e entrega aos seus consumidores é superior aos custos de fabricação. O valor seria, basicamente, o que os compradores se dispõem a pagar, e o ato de ter um valor superior pode ser alcançado através de dois meios: pela liderança de custo ou da diferenciação.

A liderança de custo pode ser clarificada como o ato de produzir algo despendendo de menos recursos que a concorrência, conquistando assim a dianteira do mercado. Empresas que se utilizam dessa estratégia atendem, em geral, a diversos segmentos de clientes que buscam produtos-padrões, sem supérfluos, e com ganhos expressivos de vantagens de custo (PORTER, 1989).

A diferenciação ocorre quando a organização procura atingir uma unicidade em relação aos seus concorrentes. Ela elege um ou mais atributos valorizados pelos compradores e prepara um posicionamento próprio que atenda as necessidades e vontades dos potenciais clientes. Assim, ela é capaz de vender maiores volumes de produtos por preços os quais ela considera justo, além de obter lealdade por parte da clientela, que sempre irá alimentar a cadeia em períodos de queda sazonal ou cíclica (PORTER, 1989).

É interessante ressaltar que o custo é vital até mesmo para as estratégias de diferenciação, visto que o diferenciador deve manter um preço

relativamente próximo aos dos concorrentes a fim de evitar cair numa armadilha de sua estratégia e para conservar seu desempenho superior (JUSSANI; KRAKAUER; POLO, 2010).

Estes dois métodos também são responsáveis por uma terceira

estratégia genérica: a que acontece uma

do foco,
quando

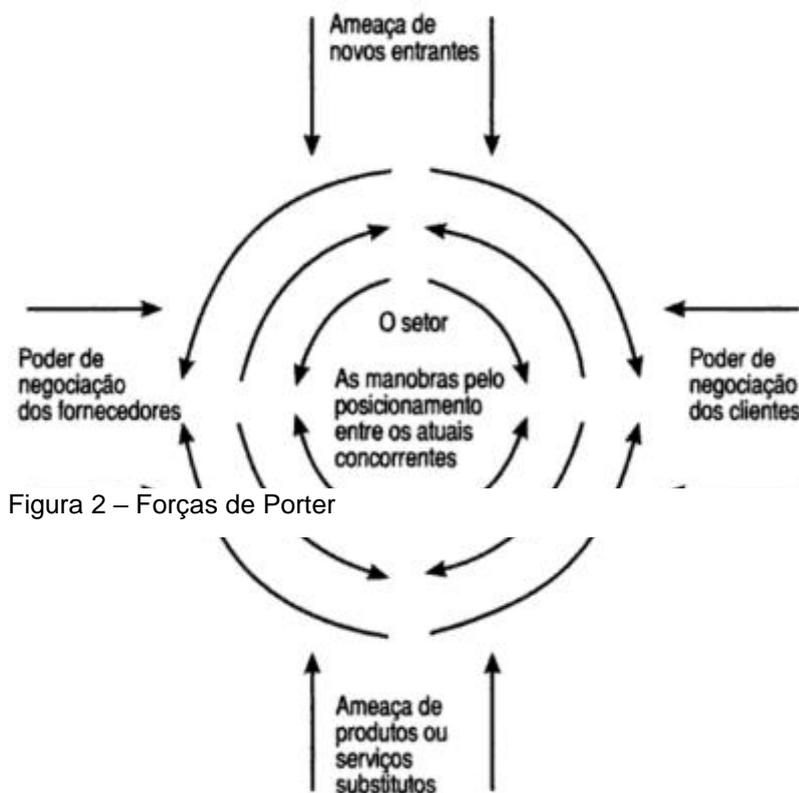


Figura 2 – Forças de Porter

organização resolve segmentar sua atuação a um mercado-alvo específico, seja por meio da vantagem de custo ou por diferenciação. A diferença aqui consiste no fato de que atingir a vantagem competitiva ocorrerá apenas no escopo da atuação, e não no mercado inteiro (CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009).

Um dos instrumentos mais utilizados por Porter (1999) no projeto de identificar e quantificar os agentes que competem com uma dada organização em um determinado mercado é o modelo das cinco forças, descrito na figura abaixo:

Fonte: Porter (1999, p.28).

Schneider *et al.* (2009), ao estudar a importância dos ensinamentos de Porter para a comunidade acadêmica, concluiu que as teorias ainda se mostram relevantes por múltiplos fatores, mas principalmente por explorar o âmbito externo das organizações, dando ênfase à vantagem competitiva e concorrência inerente às empresas; por possuir uma assimilação simples e fácil de pôr em prática; e por ser utilizado, em geral, com outros autores, a fim de respaldar aquilo que está sendo dito ou para servir como um contraponto.

Já Salavou (2014) analisa que a época na qual Porter desenvolveu seus estudos favorecia a utilização de uma única estratégia pura, pois segundo o autor o foco seria mais fácil de ser mantido em comparação com as estratégias híbridas. Contudo, as mudanças cíclicas de organização do mercado passaram a evidenciar problemas nas estratégias puras, como o baixo poder de reação para mudanças de mercado e a facilidade de imitação da estratégia.

Assim, as estratégias híbridas passaram a ter mais evidência e sua utilização se tornou mais corriqueira, visto que propicia as empresas a terem uma visão mais realista de mercados complexos e globalizados, onde uma estratégia simples não lograria êxito (SALAVOU, 2014).

Ito *et al.* (2012) analisam que a vantagem competitiva possui duas correntes de pensamento, Porter e Barney, que concordam quanto à criação de valor como alicerce estratégico, diferindo apenas no que tange às definições de valor.

Barney e Hesterly (2011) conceituam vantagem competitiva como a capacidade de gerar um maior valor econômico do que seus concorrentes, ou seja, os benefícios percebidos pelos compradores menos os custos econômicos do produto/serviço oferecido.

Segundo os autores, a vantagem competitiva pode ser temporária, condição mais fácil de ser alcançada, mas que é rapidamente perdida; ou sustentável, que demanda mais esforços, mas em compensação perdura por um maior tempo. Eles também afirmam que o modelo sustentável é mais propenso de ocorrer em setores que lidam com informações ditas complexas e que requerem um intenso investimento em pesquisa e desenvolvimento, com a justificativa de ser mais difícil e demorado para as concorrentes alcançarem a empresa em posição de vantagem (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Um dos métodos apresentados por Barney e Hesterly (2011) é a visão baseada em recursos, abreviada como VBR, que pauta a utilização dos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa para a criação de vantagem. Aliada à suas capacidades, elemento necessário para a convergência, a empresa utiliza seus recursos na busca por criar e implementar estratégias bem sucedidas.

A VBR é norteado por dois princípios que ajudam a explicar a razão de algumas empresas possuírem uma vantagem sustentável em relação à suas concorrentes. Uma das premissas, a heterogeneidade de recursos, pode ser traduzida como o fato de organizações possuírem recursos e capacidades diferentes, e que esses elementos trazem uma competência maior ou menor, a depender da combinação exercida; A outra premissa é a imobilidade de recursos, que mostra que algumas das capacidades e recursos são difíceis e dispendiosas de serem conquistadas, tornando a diferença entre as empresas uma circunstância duradoura (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Carvalho, Prévot e Machado (2014) comentam que a VBR possui relevância a partir da proposta de fazer as organizações se voltarem para seu

interior e incentivarem a elaboração de estratégias com aspectos já existentes em suas vivências, como uma boa reputação ou um relacionamento com o cliente eficiente. Isso faz com a empresa possua um maior reconhecimento de si mesma, e utilize seus elementos valiosos como um privilégio em meio à concorrência.

O método também é visto por Santos *et al.* (2015) como um caminho duplo: as estratégias organizacionais tanto usufruem quanto moldam os recursos e capacidades de uma empresa. Os autores também afirmam ser essencial para uma empresa identificar e analisar corretamente seus recursos, a fim de verificar seu potencial estratégico e a viabilidade de concretizar uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, esta necessidade ainda seria pouco realizada e discutida.

3.3 A Estratégia do Oceano Azul

Nesse espectro de diferentes vertentes da administração estratégica, a estratégia do Oceano Azul surge como mais uma abordagem relevante no meio de estudo. Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram o conceito que visa a criação e execução, por parte das empresas, de posicionamentos de mercado valiosos e diferenciados, a fim de criar espaços mercadológicos novos e tornando a concorrência irrelevante.

Para isso, foi criada uma espécie de “alegoria dos oceanos”. Nela, os oceanos vermelhos são retratados como lugares saturados, com estratégias previamente determinadas e inúmeras empresas disputando uma pequena fatia de mercado. Já os oceanos azuis são vistos como grandes partes inexploradas do mercado, na qual as organizações devem almejar através de novos produtos e serviços que agreguem valor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Figura 3 – Estratégias dos oceanos vermelho e azul.

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p.17).

Para Krielow e Santos (2014), a metáfora criada pelos autores mostra que a maioria dos oceanos azuis advém dos oceanos vermelhos: na busca por se desvencilhar da concorrência, as organizações acabam introduzindo em si mesmas a *Inovação de Valor*, que objetiva o alcance de vantagem competitiva.

Kim e Mauborgne (2005) definem a inovação de valor como os esforços de uma organização a fim de oferecer saltos de valor tanto para seus compradores quanto para a própria empresa, que passa a reconstituir as fronteiras do mercado da qual ela é componente através de um alinhamento entre inovação, utilidade, preço e ganhos de custo.

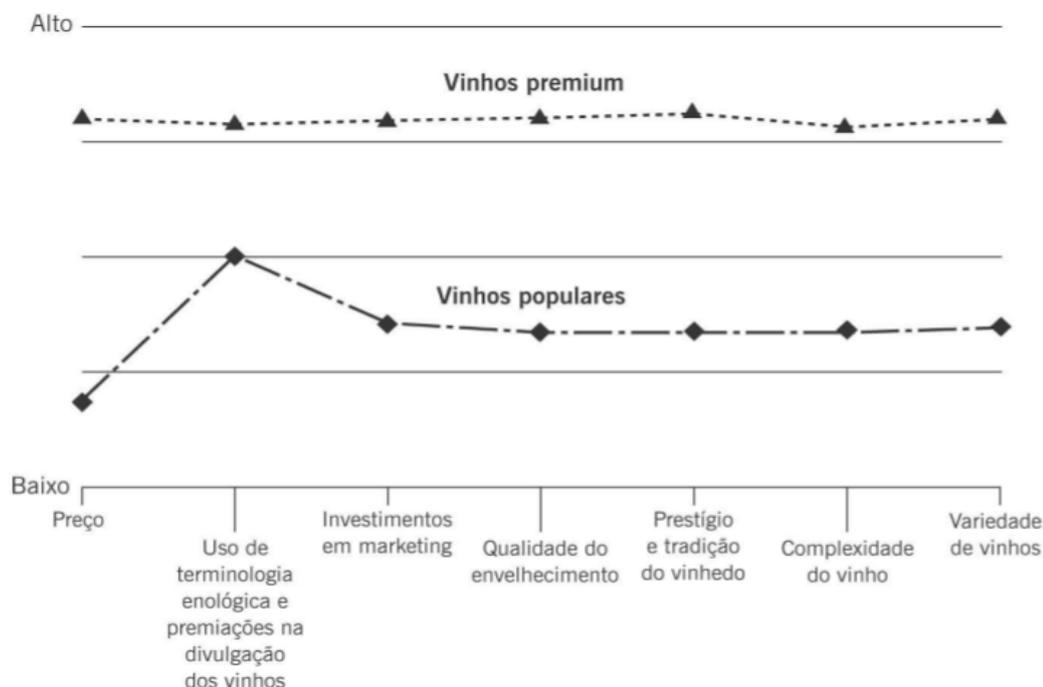
É importante notar que a inovação de valor atribui o mesmo destaque para a inovação e ao valor, pois a criação de valor sem inovação não é suficiente para que a empresa se destaque no mercado, enquanto que a inovação sem valor tem uma visão extremamente tecnológica, o que resulta em pioneirismos e/ou futurismos que podem não ser aceitos pelo mercado consumidor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A inovação de valor também é responsável por oferecer uma perspectiva diferente da teoria de Porter, conforme Nascimento *et al.* (2011). Para os autores, com o ato de buscar igualmente diferenciação e liderança de custos, mostra-se que é possível se colocar em um meio termo entre as duas esferas, sem a necessidade de optar apenas por um lado e se restringir estrategicamente.

Para iniciar as atividades nas empresas que possuem reais intenções de se tornarem oceanos azuis de seus mercados, Kim e Mauborgne (2005) apresentaram quatro ferramentas úteis de análise situacional, a fim de obter um panorama do que precisa ser feito para atingir o objetivo postulado.

A primeira ferramenta mostrada é a matriz de avaliação de valor. Ela encontra sua utilidade principalmente na captação da situação atual do mercado onde a empresa está inserida e na identificação do que os compradores recebem quando efetuam uma compra em algum dos concorrentes também inseridos neste mercado. A matriz contém uma curva de valor para cada organização existente no espaço, curva esta moldada a partir dos atributos oferecidos por cada uma das empresas. Assim, é possível perceber os itens mais prezados pelos concorrentes e que estão em segundo plano na empresa, além de compreender o funcionamento da competição pelos consumidores (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Figura 4 – Matriz de Avaliação de Valor

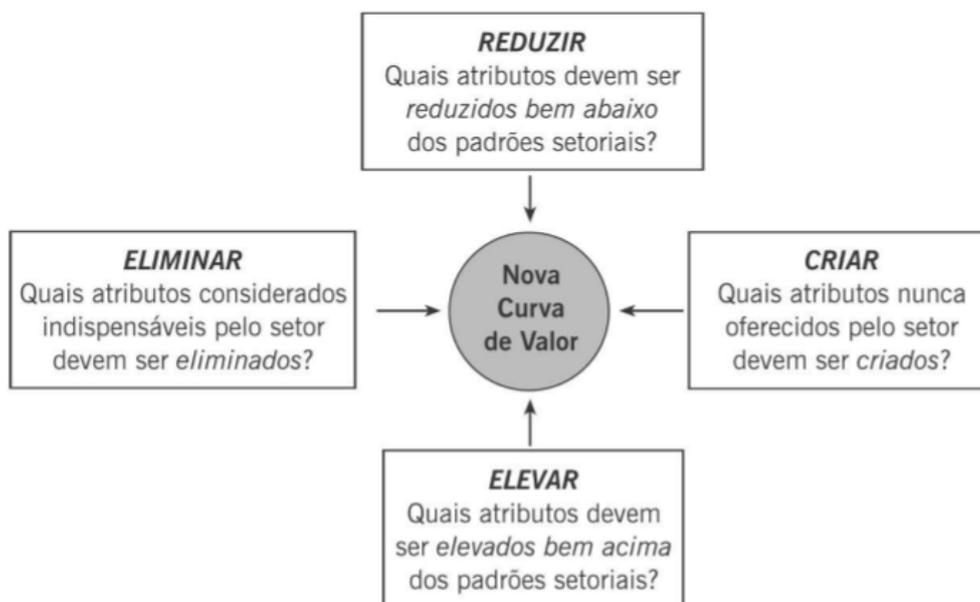


Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p.26).

A segunda e a terceira ferramentas são o modelo das quatro ações e a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar. Aqui elas serão apresentadas de maneira conjunta, dado o seu funcionamento complementar, já que a matriz exerce um

apoio suplementar ao modelo. Após a análise resultante do emprego da ferramenta anterior, o modelo das quatro ações é utilizado como um instrumento na reconstrução da curva de valor da empresa (KIM; MAUBORGE, 2005). Para isso, esta deve fazer quatro perguntas a si mesma:

Figura 5 – Modelo das Quatro Ações



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 29).

As respostas dadas a estas perguntas serão a base para a confecção da matriz eliminar-reduzir-elevar-criar. Esta matriz beneficia as empresas por quatro motivos: as forçam a buscar romper o *trade-off* valor custo; destaca as empresas que só se preocupam em elevar e criar, o que aumenta exponencialmente seus gastos; é de fácil compreensão; e estimula as organizações a estudar profundamente a competição na qual está inserida. A elaboração e utilização destas duas ferramentas conjuntas possibilitará a reconstrução da curva de valor da empresa, mostrando seus novos atributos de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A última ferramenta apresentada é definida pelas três características da boa estratégia: foco em determinados atributos; singularidade em sua estratégia; mensagem consistente e convincente ao público. Esse instrumento funciona como um teste inicial de viabilidade da estratégia de oceano azul proposta. É necessário que a nova curva de valor atenda todas essas

características, já que em casos negativos, é provável que a estratégia seja confusa, usual e de difícil de comunicação, além de gerar altos custos para a gerência (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Após a difusão das ferramentas de análise, Kim e Mauborgne (2005) iniciam a formulação da estratégia do oceano azul através de seis princípios. O primeiro princípio diz respeito a reconstruir as fronteiras de mercado a fim de se desgarrar da concorrência e ocupar um espaço de oceano azul. No entanto, é necessário um viés cirúrgico nessa empreitada, visto que não há brechas para apostas e que a estratégia adotada deve ser certa.

Os autores elencam seis fronteiras a serem examinadas: setores alternativos ao seu negócio; grupos estratégicos dentro dos setores, ou seja, grupos de empresas de determinados setores que adotam algum tipo de estratégia semelhante; cadeia de compradores, dado que é comum os compradores não serem os usuários finais; ofertas de produtos e serviços complementares; apelos funcionais e emocionais dos compradores; e por fim, o transcurso do tempo, aqui relacionado com o advento de novas ideias e tecnologias em nossa sociedade (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O segundo princípio se trata de concentrar-se no panorama geral da estratégia, e não apenas nos números relacionados a orçamentos diversos. Para atingir esse foco no panorama geral, surge novamente a matriz de avaliação de valor. Seu processo de desenho e a própria matriz em si facilitam a visualização da posição estratégica atual e da estratégia futura da empresa em seu mercado (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Os autores elencam quatro passos para a elaboração da matriz e consequente visualização da estratégia: despertar visual, no sentido de comparar a empresa com concorrentes e idealizar uma nova estratégia; exploração visual, que se traduz em sair a campo para visualizar fronteiras; feira de estratégia visual, ou seja, desenhar a matriz; e comunicação visual, que é a divulgação da matriz (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O terceiro princípio aconselha a expansão da demanda existente, a fim de diminuir o risco associado à criação de um oceano azul. Para que isso

ocorra, as empresas devem romper com duas práticas comuns da estratégia: em vez de focar nos clientes existentes e de adotar uma segmentação refinada, a empresa deve começar a dar mais atenção para os não-clientes em seus três níveis, além de dar atenção a certos atributos valorizados por estes clientes. Assim, é possível transpassar a demanda atual e maximizar o oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O quarto princípio profere que é importante acertar a sequência estratégica no desenvolvimento do oceano azul para que se garanta a viabilidade financeira, fator vital para o negócio. A sequência adotada pelos autores contém quatro passos a serem cumpridos pela organização: utilidade excepcional para o comprador; preço acessível para a massa; meta de custos para almejar lucro; encarar as barreiras no processo de adoção da estratégia. Para verificar as estratégias dispostas acima, utiliza-se o *Teste de ideias do oceano azul* (TOA). Em caso de reprovação, a empresa volta para remodelar as estratégias; Já em um cenário de aprovação, ela parte para a fase de execução da estratégia (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O quinto princípio se trata de superar as barreiras organizacionais que existem quando mudanças significativas estão para ser implantadas. Aqui são apontadas quatro barreiras: a cognitiva, em que é necessário despertar os empregados para as mudanças que virão; limitação de recursos, devido ao fato de grandes alterações internas demandarem grandes quantias; motivação, no sentido de incentivar outras empresas do setor a mudar suas atitudes para romper com padrões; e a política organizacional, que através de sua burocracia age para manter as posições já arraigadas na empresa. Um método rápido e de baixo custo para sobrepujar estas barreiras é utilizando-se da liderança no ponto de desequilíbrio, no qual um líder forte e carismático consegue mudanças significativas na cultura organizacional (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O sexto e último princípio está relacionado à execução das atividades por parte dos funcionários em uma nova estratégia. É notadamente sabido que mudanças internas geram desconfiança e repulsa por parte do corpo de funcionários, sendo um fato intrínseco ao ser humano o conforto ao passar longos períodos em determinada posição. Por isso, é importante que a

empresa desenvolva uma cultura de confiança e comprometimento destes trabalhadores para/com a gerência e a organização, para que se resulte em uma cooperação voluntária com a estratégia, além dos limites da obrigação (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Nesta seção foram apresentadas e desenvolvidas algumas temáticas compreendidas no presente estudo. Elas são essenciais para clarificar o tema e desenvolver a metodologia da pesquisa, assunto da próxima seção.

4 METODOLOGIA

A abordagem desta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Gerhardt e Silveira (2009) comentam que o método qualitativo se configura como uma forma adequada para compreender um grupo social a ser estudado, por que objetivam explicar o sentido dos fatos e produzem informações aprofundadas e que ilustram o problema abordado.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa se utiliza da teoria proposta por Gil (2008) e pode ser taxada como exploratória, por desenvolver e proporcionar uma visão geral aproximada de um tema pouco explorado; e descritiva, por que estudam as características de um determinado objeto a partir do levantamento de opiniões e atitudes, além de estabelecer relações entre as variáveis apresentadas no estudo.

Já quanto aos procedimentos técnicos empregados, novamente será utilizada a teoria de Gil (2008), com esta pesquisa utilizando-se de fontes bibliográficas e documentais. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já consolidados, como livros e artigos científicos referentes ao tema, enquanto a pesquisa documental se vale de fontes sem tratamento analítico, como documentos e reportagens, que neste estudo serão compreendidos em material referente a XYZ, mais precisamente em relatórios sobre sustentabilidade e impacto social, cartas aos acionistas e o documento de entrada da XYZ na bolsa de valores.

A presente pesquisa também pode ser classificada como um estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo profundo de um objeto e fenômenos relacionados a ele, utilizando-se de várias fontes de evidência em prol de conquistar um conhecimento vasto sobre o tema (GIL, 2008). Neste caso, o objeto estudado se traduz na XYZ, enquanto que as fontes de evidências correspondem às declarações dos consumidores entrevistados, além dos tipos de fonte mencionados no parágrafo anterior.

4.1 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa se compreendem por consumidores do serviço de *streaming* XYZ. A amostra utilizada conta com sete entrevistados, que possuem idades entre 18 e 36 anos, além de perfis e características socioeconômicas divergentes entre si.

A escolha dos indivíduos componentes da amostra foi realizada por julgamento. As descrições dos perfis da amostra estão apresentadas no quadro abaixo, que possui os nomes reais dos entrevistados preservados e substituídos por nomes de artistas entre os mais escutados da XYZ no mês de maio de 2019.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Identificação	Idade	Ocupação	Escolaridade
Billie Eilish	18	Estudante	Ensino Médio Completo
J Balvin	22	Administrador	Ensino Superior Completo
Taylor Swift	27	Dentista	Pós-Graduação Incompleto
Khalid	25	Bancário	Ensino Superior Incompleto
Ariana Grande	23	Advogada	Ensino Superior Completo
Post Malone	36	Analista em Telecomunicações	Ensino Superior Incompleto
Selena Gomez	25	Administradora	Ensino Superior Completo

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.2 Coleta de Dados

Para Prodanov e Freitas (2013), a coleta de dados funciona como um instrumento para obter informações da realidade, com o objetivo de responder o problema abordado. É necessário que neste ponto sejam decididos e clarificados todos os métodos a serem utilizados na coleta e reunião de dados.

Na presente pesquisa, a coleta de dados foi realizada em campo, por meio de entrevistas de profundidade efetuadas em formato presencial ou por *Skype*, e com durações entre 15 e 39 minutos. Foram executadas um número de entrevistas até o dado momento em que as respostas começassem a se repetir, passando a pouco agregar aos resultados. Além disso, as entrevistas foram conduzidas de forma individual e transcritas fielmente, a fim de garantir uma maior validade à pesquisa, esta realizada na cidade de Fortaleza, no mês de maio de 2019.

Também foram coletados dados bibliográficos do livro *A Estratégia do Oceano Azul* (2005), de W. Chan Kim e Renée Mauborgne. Sua utilização neste estudo é ampla devido ao fato de ser uma das temáticas centrais do trabalho, visto que a estratégia utilizada pela XYZ pode vir a ser compreendida como um oceano azul de seu mercado.

Foi proposto previamente a inclusão de respostas da XYZ referentes à um questionário de perguntas elaborado pelo autor, a fim de promover confrontos entre as declarações da empresa e de seus consumidores. Contudo, em contato com a empresa, esta negou respeitosamente o pedido realizado.

4.3 Instrumentos de Análise de Dados

O roteiro de perguntas foi realizado com base no modelo de negócios proposto pela XYZ (2018) e na teoria de Kim e Mauborgne (2005). A empresa listou, em seu documento, cinco benefícios que geram valor ao consumidor e que serão aqui utilizados como segmentos do questionário: experiência, engajamento, *playlists*, modalidades de consumo e flexibilidade entre dispositivos. Em seguida, foram elaboradas pelo autor da pesquisa perguntas que consigam captar as perspectivas dos consumidores tanto sobre o seu passado consumidor quanto ao serviço oferecido pela XYZ e que simultaneamente mensurem o real benefício destes atributos, a fim de formar a Matriz de Avaliação de Valor.

A pesquisa conta com o total de 26 perguntas, sendo as 3 primeiras destinadas a compor o perfil socioeconômico dos respondentes, e as 23 perguntas restantes dividem-se entre os segmentos abordados neste estudo.

As perguntas 4-9 são referentes ao passado consumidor dos respondentes. Elas foram elaboradas com base nos atributos apresentados e agrupadas em uma única categoria, e visam analisar aspectos antigos de consumo de música.

As perguntas 10-14 englobam a categoria da experiência e visam coletar dos consumidores aspectos gerais da sua relação com o serviço e impressões sobre a sua utilização da XYZ, a fim de definir se a experiência destes consumidores é positiva ou não.

As perguntas 15-17 fazem parte do engajamento, que objetiva captar dos consumidores o seu nível de utilização do aplicativo e em como essa utilização impactou a relação dos respondentes com o consumo de música em geral e com a pirataria.

As perguntas de 18-20 englobam o segmento das *playlists*, um dos carros-chefe da XYZ na busca pela criação de valor. O objetivo deste conjunto de perguntas é identificar se as *playlists* realmente são um diferencial do serviço na visão dos respondentes, assim como é na visão da empresa.

As perguntas 21-24 compreendem a categoria do consumo, que pretende verificar se as diferentes modalidades de consumo oferecidas pela XYZ são satisfatórias para os clientes.

Por fim, as perguntas 25 e 26 estão relacionadas ao segmento da flexibilidade, que objetiva descobrir se os clientes usufruem das diferentes plataformas de audição oferecidas pela XYZ, além de suas impressões sobre estas plataformas. O quadro abaixo contém todas as perguntas agrupadas por segmento, além dos objetivos específicos relacionados.

Quadro 2 – Roteiro de Perguntas

Objetivo Específico	Categoria	Perguntas
---------------------	-----------	-----------

-	Perfil Socioeconômico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a sua idade? 2. Qual o seu nível de escolaridade? 3. Qual a sua profissão?
Analisar, na perspectiva dos consumidores de <i>streaming</i> musical, o consumo de música antes da XYZ.	Comportamento Passado	<ol style="list-style-type: none"> 4. Como você consumia música antigamente? 5. Por que você consumia dessa maneira? 6. Você consumia o antigo formato em grande ou pequena frequência? 7. Como você organizava suas músicas? Você acha que se assemelhava a uma <i>playlist</i>? 8. Você pagava para consumir o material que ouvia? 9. Como você armazenava suas músicas?
Analisar, na perspectiva dos consumidores de <i>streaming</i> musical, o consumo de música depois da XYZ.	Experiência	<ol style="list-style-type: none"> 10. Como você conheceu a XYZ? 11. Você utiliza a XYZ há aproximadamente quanto tempo? 12. Por que você usa a XYZ? Que custo-benefício ele te traz? 13. O serviço oferecido pela XYZ te satisfaz? Por que motivos? 14. Conhecendo os outros serviços de <i>streaming</i>, por que você se mantém na XYZ?
	Engajamento	<ol style="list-style-type: none"> 15. Você considera que utiliza o serviço da XYZ em grande ou pequeno nível? 16. O uso da XYZ te fez consumir mais conteúdo? 17. A sua relação com a pirataria mudou depois da XYZ?
	<i>Playlists</i>	<ol style="list-style-type: none"> 18. Você faz uso de <i>playlists</i> na XYZ? Se sim, elas são de criação própria ou são as criadas pela empresa? 19. O que você acha das <i>playlists</i> criadas pela XYZ e ofertadas a você? 20. Você já descobriu novas músicas e novos artistas através das <i>playlists</i>?

	Consumo	21. Você utiliza qual plano de consumo? 22. Por que você utiliza este plano? 23. Ele te satisfaz? Atende suas necessidades? 24. Você já mudou de plano dentro do serviço? A mudança foi simples?
	Flexibilidade	25. Você utiliza a XYZ em quantos dispositivos? Quais as suas impressões? 26. Você já experimentou o uso em outros dispositivos? Quais as suas impressões?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.4 Análise de Dados

De acordo com Bardin (2009), a análise de dados pode ser descrita como um conjunto de técnicas que visa obter uma explicitação e sistematização do conteúdo coletado, com o objetivo de efetuar deduções lógicas e justificadas sobre estes dados.

A autora também explica que uma entrevista sempre deve ser registrada, integralmente transcrita, e ter seu conteúdo periciado meticulosamente, para enfim assumir um ponto de vista geral e homogêneo ou analisar aspectos específicos e pertinentes ao estudo.

Na presente pesquisa, as entrevistas foram transcritas e lidas individualmente. Após a primeira análise, elas foram tabuladas por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), sendo tratadas de forma a cumprir os objetivos específicos propostos: a perspectiva dos consumidores quanto ao consumo de música antes da XYZ; a perspectiva dos consumidores quanto ao consumo de música depois da XYZ; e a formulação da Matriz de Avaliação de Valor da XYZ, comparando os dois períodos de consumo compreendidos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste presente tópico, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas. O propósito da análise que se segue é o cumprimento dos três objetivos específicos expostos no início do estudo.

5.1 Consumo de Música antes da XYZ

A primeira pergunta desta seção procurava clarificar a maneira como a amostra consumia música em períodos passados, antes da XYZ. O *download* ilegal, ato conhecido popularmente como “baixar” músicas, foi respondido de maneira unânime como o principal formato de consumo.

Bem, bem, bem nos primórdios, era no tempo do Ares, acho que era esse o nome, a gente pegava e baixava. Bem precário mesmo, antes do *4Shared*. Depois eu passei para o *4Shared* e aí eu baixava os álbuns todinhos, tanto é que tipo, alguns artistas eu ainda tenho a discografia completa lá, salvo, do que eu ouvia. (Khalid)

Eu baixava de forma irregular e regular, como todo mundo fazia (risos). Na minha casa não gostavam que eu fizesse isso, queriam que eu escutasse somente de forma online, mas eu achava muito chato porque queria andar com o mp3 para todos os lugares. Eu usava aqueles programinhas para baixar que eu nem lembro mais o nome, inclusive. (Taylor Swift)

Eu pedia para a minha irmã baixar ilegalmente ou consumia pelo *YouTube* mesmo, mas eu sempre consumi muita música desde pequena. Só entre esses dois, muito mais música pirateada, por que ela baixava e jogava as músicas no celular ou em um CD virgem. Era mais fácil que o *YouTube*. (Billie Eilish)

Antigamente, quando eu ganhei meu primeiro celular com 9 anos, eu comecei a baixar músicas em mp3 ilegalmente, e colocava no celular até o limite de capacidade dele. Eram sempre as mesmas músicas, eu até sabia de cor a sequência delas de tanto ouvir sempre as mesmas. (J Balvin)

Alguns respondentes também indicaram o *YouTube* como formato de consumo em algum tempo de sua vida, o que sugere uma familiarização do público consumidor ao conceito de *streaming*, ainda que eles não tivessem a noção clara do termo.

Depois o *YouTube* começou a ser mais popular e ter mais conteúdo, eu parei de baixar e migrei mais para ele, praticamente tudo que eu

ouvira vinha de lá. Mesmo nos primeiros meses depois de ter baixado a XYZ, eu ainda utilizava bastante o *YouTube*. (Selena Gomez)

Eu via as pessoas falarem do *Spotify*, *Deezer*, mas não entendia muito bem o que é que era, não entendia bem. Até que veio a *Netflix*, aí eu fui entender de maneira mais clara o que seria um *streaming*. Aí quando eu vi *streaming* de música, aí eu entendi e aí fui procurar, porque até então eu via as pessoas falarem e não entendia o contexto. (Khalid)

Também foram citados o consumo de rádio e CDs, mas ambos em quantidades mínimas tanto de citações, quanto de consumo por aqueles que mencionaram os respectivos formatos.

Em seguida, foi questionado aos respondentes por que eles consumiam música desta maneira. Os termos mais frequentemente citados são os da facilidade e da comodidade, sinônimos que indicam uma conveniência na pirataria. Essa tese é corroborada por Martins e Slongo (2014), que indicam esse formato como versátil e de fácil acesso, visto que cada vez mais brasileiros possuem acesso à Internet.

Pela facilidade de conseguir essas músicas e colocá-las no celular para poder ouvir a qualquer momento, independente de ter acesso a internet ou não. Para mim isso é o diferencial, já que eu escuto música o tempo inteiro: no trabalho, na academia, para dormir, pra tomar banho, para tudo. (Ariana Grande)

Também foi mencionado o fator custo como impedimento para o uso de formatos pagos, e que pode ser explicado pelo fato de que no passado, quase todos os respondentes não eram economicamente ativos e não possuíam uma renda própria, o que dificulta o consumo pago. Somente o respondente Post Malone, que possui a maior idade da amostra, afirmou ter renda própria no passado e não pagar pelo seu consumo apenas por não ter interesse.

Para comprar todos os CDs e DVDs da época era impossível, financeiramente falando. Até pela idade que eu tinha na época, não dava para comprar. Então o que eu e todo mundo fazia era baixar mesmo as músicas em mp3 na internet. Comentavam até que se fosse nos Estados Unidos, isso dava cadeia, mas aqui era amplamente praticado. (J Balvin)

Sobre a frequência de consumo da amostra, as respostas se mostraram dispersas. Três respondentes (Khalid, J Balvin e Ariana Grande) se disseram consumidores em grande nível. Para duas respondentes (Selena Gomez e Billie Eilish), seu consumo pode ser caracterizado como médio, enquanto que

os dois outros respondentes, Post Malone e Taylor Swift, se intitularam como pequeno nível.

Grande escala. Eu escutava bastante. Lembro que em certos dias, eu chegava a baixar até 10 músicas, o que não era fácil na época. Antigamente, a conexão da internet era discada, muito mais fraca do que hoje, não era rápido. Hoje em dia você faz um download em minutos ou até segundos, enquanto que antigamente demorava bem mais. (J Balvin)

Eu não ouvia todos os dias, mas pelo menos umas 3 ou 4 vezes por semana eu utilizava o *YouTube*, então acredito que é mais ou menos uma média escala. Eu ouvia principalmente quando ia fazer coisas relacionadas à faculdade, e como eu não passava o dia inteiro estudando, acabava que só ouvia mesmo durante um certo período. (Selena Gomez)

Eu considero como pequena escala. Não era muito fissurada nisso, eram só as minhas bandas preferidas, eu não saía baixando músicas aleatoriamente. Colocava elas numa pastinha e as ouvia. (Taylor Swift)

Referente à organização de seus acervos musicais, os entrevistados em sua maioria disseram arrumar suas músicas seguindo alguma lógica pessoal, apontando classificações por banda, por gênero e por ordem alfabética como pretexto para a organização. Quando perguntados se essa antiga ordenação se assemelha a uma *playlist* dos dias atuais, parte dos respondentes também afirmaram positivamente, o que mostra que a ideia da *playlist* possui sua força desde antes da popularização dos *streamings*.

Eu organizava por ordem alfabética, era o jeito que o celular organizava e eu gosto dessa maneira. E sim, acho que definitivamente se parecia com uma *playlist*. Hoje, as minhas *playlists* no Spotify também são por ordem alfabética, eu prefiro assim. (Billie Eilish)

Como toda a amostra consumia música majoritariamente por meio de *downloads* ilegais e do *YouTube*, é certo afirmar que nenhum dos entrevistados pagava pelo material que consumia, à exceção de dois respondentes (Khalid e Taylor Swift) que afirmaram já ter comprado CDs, mas em quantidade ínfima comparado ao uso das outras plataformas.

A última pergunta da seção versa sobre o armazenamento das músicas. Os entrevistados foram indagados sobre os meios que eles utilizam para guardar seus acervos, com o computador sendo o dispositivo mais mencionado entre eles. É um movimento natural, dado que os *downloads* eram realizados

por ele e assim se tornava mais prático manter as músicas lá. Outros formatos mencionados incluem telefone celular, aparelhos de MP3 e MP4, *pendrives*, HDs externos e CDs virgens.

Eu tinha um HD externo, e colocava as músicas lá, porque tinha medo de perder no computador. Todos os arquivos iam para lá e então eu selecionava as principais para colocar no aparelho de mp3 e no celular, mas no celular cabiam muito poucas porque a capacidade era muito pequena. Para ouvir, eu usava basicamente o mp3 mesmo. (Taylor Swift)

Após as análises efetuadas neste tópico, no Quadro 3 apresenta-se o resumo do comportamento dos consumidores antes da utilização da XYZ:

Quadro 3 – Resumo do Consumo de Música antes da XYZ

Formato de Consumo	Todos os respondentes declararam consumir por meio de <i>downloads</i> ilegais. Também foram citados o <i>YouTube</i> , e em menor frequência, o rádio e o CDs.
Motivação	Os entrevistados afirmaram que a praticidade e a comodidade eram as principais motivações para a pirataria. O custo também foi frequentemente mencionado.
Frequência de Consumo	Respostas divisivas; Três respondentes se disseram consumidores em grande escala, dois em média escala e outros dois em pequena escala.
Organização	A maioria da amostra declarou organizar suas músicas em alguma lógica pessoal. Perguntados se essa organização se assemelhava à uma <i>playlist</i> , as respostas também foram positivas.
Pagamento	Como o consumo era majoritariamente realizado por meio de <i>downloads</i> ilegais e pelo <i>YouTube</i> , não havia pagamento pelo consumo.
Armazenamento	O armazenamento era realizado essencialmente no computador, dispositivo onde a pirataria era realizada. Telefones celulares, HDs externos, aparelhos de MP3 e <i>pen drives</i> também foram mencionados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5.2 Consumo de Música depois da XYZ

Para este subtópico que contém as análises dos consumidores após o uso da XYZ, os resultados serão divididos em cinco seções referentes aos cinco benefícios propostos pela empresa e que foram transformados em segmentos no roteiro de perguntas.

5.2.1 Experiência

A primeira pergunta desta seção está relacionada a descobrir como os respondentes tomaram conhecimento da XYZ. As respostas se mostraram muito variantes entre si, com toda a amostra declarando descobrir o serviço por meios diferentes, incluindo-se aqui parentes, amigos, programas de televisão, propagandas na internet e noticiários.

Eu conheci com o meu irmão. Quando eu ganhei um computador, meu irmão foi ajeitar algumas coisas nele para mim e ele me disse para começar a usar a XYZ, que era uma plataforma de música nova, mas eu não entendia muito bem como ela funcionava. Achava que precisava seguir amigos e ver o que eles ouviam para poder ouvir as músicas, realmente não entendia. Tinha ele no computador, mas não o utilizava. Só depois de um tempo, eu comecei a mexer e entender a proposta, que as músicas estavam disponíveis e eu não precisava dos amigos para escutar, que era a minha grande dúvida na época, foi que eu comecei a usar. (Selena Gomez)

Foi com amigos, no dia-a-dia mesmo. Via muitos falando, e então resolvi experimentar e assinei o *premium*, com o teste grátis. E quando eu assinei, já existia a opção do plano universitário, que dava 50% de desconto, aí resolvi ficar definitivamente. (Ariana Grande)

Em seguida, os entrevistados foram questionados há quanto tempo, aproximadamente, são usuários da XYZ. Quase todos responderam que são consumidores desde os anos de 2014 ou 2015, e ao levar em consideração que a XYZ chegou ao Brasil em maio de 2014, é possível perceber que a amostra se configura como um grupo usuário longevo. A única exceção foi a respondente Ariana Grande, que se tornou cliente do serviço apenas no final de 2017.

Em relação aos custos-benefícios ofertados pela XYZ, os respondentes forneceram uma amplitude maior de fatores que eles julgavam vantajosos. Os mais apontados foram a facilidade de acesso às músicas e a praticidade do serviço, além de outros termos citados em menor escala, como o custo, o catálogo, a possibilidade de consumo *offline* e a organização do aplicativo.

Eu posso escutar as músicas onde eu quero e na hora que eu quero. Tenho acesso fácil a elas, e a questão de ouvir off-line é muito bom para mim, porque aí eu não preciso depender de internet. A praticidade de todas as músicas estarem ali, sem a necessidade de baixar e ter que passar para o HD externo e depois para o mp3/celular. Para mim isso é o principal. (Taylor Swift)

Um termo citado apenas por um único respondente, mas que é passível de destaque é o da sustentabilidade, mencionado pelo entrevistado J Balvin. Para ele, o uso da XYZ e a explosão do consumo de *streaming* como um todo são importantes para que se produzam menos CDs, e conseqüentemente sejam gerados menos resíduos, como o plástico e outros materiais de difícil decomposição e que são prejudiciais ao meio ambiente.

Em um segundo plano, é positivo o lado da sustentabilidade. Por que um CD consome muito plástico e isso é prejudicial para a natureza. Acho que a explosão dos streamings trouxe uma praticidade e uma sustentabilidade ao mercado, por que você acaba consumindo menos plástico e gerando menos resíduos prejudiciais. (J Balvin)

A preocupação de J Balvin também é compartilhada pela própria XYZ, que em seu relatório de governança e sustentabilidade (2018) declarou ter reduzido a emissão de carbono de sua infraestrutura tecnológica em cerca de 1.500 toneladas, tornando-se próxima de ser uma empresa neutra em carbono.

No quesito da satisfação, a amostra declarou unanimemente que é satisfeita com o serviço prestado pela XYZ. Ao serem interrogados das razões, foram citadas a praticidade, o custo, a facilidade de acesso, a possibilidade de consumo *offline* e a interação com outros usuários, termos em sua maioria apontados nas respostas da pergunta anterior.

Por conta da facilidade de não precisar baixar, do custo, óbvio, e também porque tipo a variedade de artistas e etcetera que estão à disposição, o catálogo. E também porque eles fazem um serviço de fidelização do cliente muito interessante, por exemplo, aquele “mais ouvidos do ano”, a *playlistizinha* e tal, o artista que eu mais ouvi, acho legal. Gera um engajamento interessante. E fora que, nesse pode de porque eu não troquei né, também eles acertam muito nas indicações, o algoritmo deles é muito bom. (Khalid)

O trecho acima proferido pelo respondente Khalid está em consonância com a ideia de experiência que a XYZ (2018) possui para seus usuários. A empresa acredita que para conseguir personalizar a experiência de seus consumidores, é essencial conhece-los profundamente, e, aliados de um catálogo vasto, interface amigável e ações de marketing, poder criar um ambiente único para seus clientes e que os fidelize.

A última pergunta também está relacionada com o aspecto da fidelização. Ao serem indagados dos motivos que os mantêm na XYZ ao invés de buscar um outro concorrente, a amostra em sua maioria considera ter uma relação duradoura com a empresa, e como se sente satisfeita pelo serviço, não enxerga motivações para abandonar a XYZ em prol de outro serviço.

Sim, eu conheço outros serviços, mas me mantenho na XYZ primeiro por que meu celular é *Android*, e isso já descarta o Apple Music. Eu teria o Deezer de graça se migrasse de plano na TIM, mas eu acho que mesmo tendo direito a ele, eu continuaria na XYZ. Eu tenho muito uma questão de fidelização com os produtos que eu uso e gosto. Só se realmente fosse algo revolucionário e superior a XYZ para me fazer trocar de serviço. Então, atualmente, mesmo se eu tivesse oportunidade de migrar de graça, eu continuaria na XYZ.
(Ariana Grande)

No entanto, apesar de se mostrarem satisfeitos, dois usuários não são completamente fiéis: o respondente Post Malone se utiliza de outro aplicativo de música, o Claro Música, pois o mesmo tem acesso gratuito por também ser cliente da telefônica Claro; E a respondente Selena Gomez, que mesmo prezando pela XYZ, se mostra uma consumidora sensível com o preço cobrado pela empresa.

Acho que é muito uma questão de costume, de você já estar familiarizado com a plataforma. Eu acho muito legal o que eles fizeram ano passado ou retrasado, que era de mostrar as músicas da sua juventude, da sua infância, ou então as músicas mais tocadas do ano passado. Ele personaliza um serviço que geralmente não era personalizado. Eu fico receosa de ir para outro aplicativo que não faça isso por mim e eu sinta falta da XYZ. Mas tem também a questão do preço. Se ele ficar mais caro do que agora, eu vou repensar. Porque querendo ou não, o valor é pequeno, mas cada aumento que existe, vai somando e fica algo maior do que gostaria de pagar. (Selena Gomez)

Outros respondentes também declararam já ter experimentado serviços concorrentes, sendo o Deezer o mais citado neste âmbito. J Balvin, inclusive, apontou qualidades deste em relação a XYZ, como a ferramenta que exhibe a letra da música a ser ouvida. Contudo, as experiências dos respondentes do Deezer não são satisfatórias no geral, ocasionando em mais um aspecto na manutenção da “parceria” com a XYZ. Após as análises realizadas acima, o Quadro 4 contém o resumo do consumo após a XYZ quanto ao benefício da experiência:

Quadro 4 – Resumo da Experiência

Conhecimento da XYZ	As respostas foram bem variadas. Entre os meios de conhecimento, foram citados parentes, amigos, programas de televisão, anúncios na internet e noticiários.
Tempo de Uso	Os entrevistados em sua maioria são usuários de longa data, tendo sua iniciação no serviço entre os anos de 2014 e 2015. A exceção é Ariana Grande, que se tornou cliente em 2017.
Custo-Benefício	Os principais benefícios mencionados foram a facilidade de acesso e a praticidade do serviço. Outros benefícios incluem o custo, consumo <i>off-line</i> , catálogo, organização do aplicativo e sustentabilidade.
Satisfação	A amostra declarou estar satisfeita, citando motivos já mencionados na pergunta anterior.
Fidelização	Os consumidores em geral consideram que possuem uma relação duradoura e satisfatória com a XYZ, e por isso não possuem interesse em quebrá-la. Mas alguns consumidores não se mostram completamente fiéis, por consumirem outro serviço (Post Malone) ou serem sensíveis ao preço (Selena Gomez).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5.2.2 Engajamento

A primeira pergunta sobre engajamento busca verificar se os consumidores utilizam a XYZ em grande ou pequena frequência. É uma repetição do questionamento realizado na primeira seção do roteiro, e que almeja comparar e identificar alterações nos níveis de consumo dos respondentes.

Cinco dos sete respondentes assumiram que são consumidores em grande nível da XYZ. Os dois consumidores que não se intitularam como tal apresentaram motivações: Selena Gomez disse estar utilizando menos o aplicativo no atual momento de sua vida, enquanto que Post Malone tem para si o fato de consumir outro serviço, o Claro Música.

Meu consumo é grande. Definitivamente grande. Mas eu não tenho certeza se foi a XYZ ou se foi a idade. Porque a XYZ surgiu na minha adolescência, e nela eu comecei a escutar muito mais músicas, então não tenho muita certeza do fator principal. Acredito que seja uma junção dos dois. (Billie Eilish)

Para confirmar as alterações nos níveis de consumo, foi perguntado à amostra se a utilização da XYZ a fez consumir mais conteúdo. Novamente cinco dos sete respondentes afirmaram positivamente, com as duas exceções

compostas por Khalid, que declarou não alterar o seu padrão de consumo devido ao fato de já ser um ávido consumidor no passado; e Post Malone, que manteve seus níveis de consumo por declarar não ser um entusiasta da música.

Sim, bem mais. Muito mais. Principalmente depois que eu comecei a trabalhar e passar o dia fora e que eu não podia ficar muito tempo no celular e na internet, então o spotify era a minha fonte de distração. E por conta disso, eu acabei ouvindo muito mais música, músicas que eu até nem lembrava mais da existência. Isso é outro ponto importante do spotify. Eu lembro de uma determinada, procuro lá e eles me oferecem o disco inteiro, que se eu fosse procurar em outro meio, provavelmente seria mais difícil. Eu sou muito preguiçosa para procurar as coisas, se começa a me dar muito trabalho eu logo desisto. (Selena Gomez)

Acredito que ouço na mesma escala de antigamente, pois continuo escutando apenas no carro. Não sou um cara que vai ouvir horas e mais de música, eu apenas vou diretamente naquilo que interessa ouvir e ouço. Sou bem seletivo quanto a isso. (Post Malone)

Moschetta e Vieira (2018) também creditam em sua pesquisa a XYZ pelo aumento de consumo, já que o aplicativo se caracteriza como uma alternativa para a audição de músicas que não aconteceriam de outra forma, caso fosse necessário a compra de um CD ou descobrir um artista do *underground*, por exemplo.

Para a XYZ (2018), uma maior utilização do serviço está estritamente relacionada com o engajamento, dado que uma experiência mais atrativa e satisfatória para os usuários os fazem passar mais tempo consumindo o serviço.

Por fim, a amostra foi questionada se a sua relação com a pirataria, que se mostrou ampla no início desta análise, mudou depois da XYZ. Os respondentes foram unânimes ao confirmar que os vínculos se alteraram e que eles não praticam mais o método de *download* ilegal. Este resultado é validado pela pesquisa de Sinclair e Green (2015), que afirmam que a existência de uma alternativa legalizada e vantajosa para os consumidores é capaz de atraí-los, alterando o mercado de consumo como um todo.

Nunca mais. Eu inclusive me sinto confortável com a XYZ, por que ele me dá essa garantia de que não estou cometendo crimes, de que estou ouvindo música de uma maneira legalizada, como boa profissional do direito que sou (risos). (Ariana Grande)

Os autores também argumentam que para esta categoria de novos usuários de *streaming*, a mudança ocorre devido aos benefícios oferecidos pelo serviço, e não por uma suposta culpa ao realizar um *download* ilegal. Alguns dos respondentes demonstraram a consciência de que o ato de “baixar” músicas era errado, mas só abriram mão quando encontraram algo mais vantajoso. Neste aspecto, a resposta da entrevistada Billie Eilish se destaca das demais pela obtenção de uma autoconsciência sobre os malefícios da pirataria, conquistada com o apoio do ambiente escolar.

Há uns dois ou três anos atrás eu resolvi evitar a pirataria a todo custo na minha vida. No primeiro ano do ensino médio eu precisei fazer uma redação sobre pequenas corrupções. Eu falei muito sobre pirataria, e depois dela comecei a pensar sobre meus próprios atos. Fiquei pensando que se eu for criticar corrupção, eu preciso evitar isso na minha vida. (Billie Eilish)

As análises sobre o engajamento dos consumidores da XYZ realizadas acima serão resumidas no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Resumo do Engajamento

Frequência de Consumo	Cinco dos sete respondentes se declararam como consumidores de grande escala da XYZ. As exceções foram os entrevistados Post Malone e Selena Gomez.
Aumento de Consumo	Novamente cinco dos sete respondentes declararam ter consumido mais conteúdo com a XYZ. As exceções foram os entrevistados Khalid e novamente Post Malone.
Relação com a Pirataria	A amostra foi unânime ao afirmar que sua relação com a pirataria mudou totalmente, e que agora nenhum dos sete entrevistados continua praticando o ato.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

5.2.3 Playlists

Primeiramente, a amostra foi questionada se era usuária de *playlists* da XYZ. Em caso de resposta afirmativa, ela deveria responder se estas *playlists* eram de criação própria ou elaboradas pela XYZ e oferecidas até elas.

A amostra respondeu em sua totalidade que consome *playlists*, e de ambos os formatos. No entanto, cinco dos sete respondentes afirmaram utilizar mais as listas de criação própria, enquanto os dois restantes usufruem mais

das listas preparadas pela XYZ. Em comparação com o comportamento passado, este dado representa um crescimento do uso de *playlists*, visto que nem todos os usuários entendiam utilizar uma *playlist* no passado. Também mostrou relevância entre os usuários as *playlists* criadas por amigos e compartilhadas com eles.

Sim, uso. Eu faço as minhas próprias *playlists*, assim como também utilizo *playlists* feitas por amigos, que as compartilham comigo. As que o Spotify cria, eu usei uma vez apenas. (Post Malone)

Moschetta e Vieira (2018) também apontam conclusão semelhante, ao argumentar que mesmo com a grande oferta de editorias musicais da XYZ e seu constante aprimoramento, a curadoria algorítmica ainda não é capaz de substituir a curadoria humana, dado os motivos de maior imprecisão, falta de transparência nos critérios do algoritmo e previsibilidade na criação.

Indagados a oferecer uma opinião sobre as *playlists* com curadoria da XYZ, os entrevistados concluíram que gostam dessas listas, ainda que alguns não as utilizem tanto. É também interessante perceber as respostas de dois indivíduos, Khalid e Taylor Swift, que afirmaram preferir as *playlists* que a XYZ elabora baseado no gosto musical do usuário, como as listas de músicas mais escutadas no ano vigente e as do tipo *daily mix*, que se traduz como uma mistura dos artistas que o consumidor ouviu nos últimos tempos.

Quando eu quero ouvir o que as pessoas em geral estão escutando, como se fosse uma rádio mesmo, eu coloco as *playlists* da XYZ: as 50 mais tocadas no Brasil, as 50 mais tocadas no mundo... ou então quando você abre a XYZ de noite e eles te oferecem *playlists* para dormir ou ficar calmo. (J Balvin)

Eu nunca criei uma *playlist*, mas eu uso basicamente os *daily mix* e tem algumas *playlists* que eu gosto muito que são de algumas pessoas, de um amigo que me compartilhou, ou então de um evento que eu sigo, tipo a do Meca (festival de música), eu gosto da *playlist* do Meca, daí eu sigo. Mas o *daily mix*, até porque ele dá algumas temáticas, tipo, eu uso meu *daily mix* dois na academia, porque é rap e essas coisas do tipo, eu deixo ela pra academia, basicamente é isso. (Khalid)

As declarações do parágrafo anterior chancelam as informações trazidas por Kokalitcheva (2015), de que a XYZ adquiriu empresas especializadas em análises de dados musicais e *Big Data* com a finalidade de aprimorar as personalizações e recomendações de conteúdo realizadas pelo serviço.

A amostra também respondeu se já descobriu novas músicas e novos artistas por meio das *playlists*. Quatro dos sete entrevistados declararam positivamente, e os outros três entregaram justificativas variadas, como uma maior influência das recomendações de amigos e uma falta de vontade para buscar novo conteúdo, ficando-se restrito ao que já é conhecido pelo usuário.

Estas respostas concordam parcialmente com a ideia da XYZ (2018), que imagina e trabalha para que suas *playlists* sejam a grande ferramenta para a descoberta de novos artistas e novas músicas presentes em suas plataformas. O Quadro 6 abaixo traz o resumo dos consumidores com relação às *playlists*.

Quadro 6 – Resumo de *Playlists*

Uso de Playlists	A amostra em sua totalidade afirmou ser usuária de <i>playlists</i> . Dos sete respondentes, cinco declararam utilizar com maior frequência suas próprias <i>playlists</i> , enquanto os dois restantes usam mais as criadas e oferecidas pela XYZ.
<i>Playlists</i> da XYZ	Os entrevistados declararam que gostam desta categoria de <i>playlists</i> , ainda que alguns afirmem não utilizá-las com frequência. Dois dos respondentes preferem às <i>playlists</i> criadas pela XYZ com base no gosto pessoal, como as do tipo <i>daily mix</i> .
Descoberta de novos conteúdos	Quatro dos setes indivíduos da amostra afirmaram já ter descoberto novos artistas e novas músicas através das <i>playlists</i> . Porém, outros fatores como a influência das recomendações de amigos e falta de vontade para buscar novos conteúdos impactam os resultados.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

5.2.4 Consumo

A primeira pergunta relacionada à seção de consumo visava identificar qual o plano de consumo da amostra. Seis dos sete respondentes são assinantes do formato *premium*, enquanto apenas o consumidor Post Malone se caracteriza como usuário do plano *free*. Dos seis assinantes, quatro utilizam o plano família e dois o plano comum. No confronto com o comportamento passado, os avanços são significativos e muito perceptivos, pois nenhum dos entrevistados costumava pagar pelo que ouvia.

Como motivação para a utilização de seu atual plano, os assinantes do plano família afirmam que os membros de sua família também gostam do

serviço, e que por isso era mais prático e vantajoso pagar um preço acessível por seis contas vinculadas à apenas um domínio. Ariana Grande e Selena Gomez, usuárias do plano comum, declararam que o fazem apenas por não ter com quem compartilhar uma conta do tipo família.

Eu utilizo o plano família. Os preços eram muito parecidos, e com o plano família, eu tinha mais opções de contas pra pessoas próximas. Se não me engano, são seis contas. No meu caso, eu coloquei o meu afilhado no plano, para presenteá-lo. (J Balvin)

Utilizo o plano comum. Na minha casa só eu uso a XYZ... moramos só eu e minha mãe e ela não escuta tanta música quanto eu, e quando quer, se utiliza de outras mídias, tipo CD e rádio. Então, eu faço um plano apenas para mim, pois supre minhas necessidades. O valor do plano *premium* é muito bom para mim, nada exorbitante, e é justo dado o serviço que eu recebo. (Ariana Grande)

Perguntados se estão satisfeitos com o seu atual plano, toda a amostra respondeu positivamente. Post Malone, por afirmar consumir pouca música, acredita que é desvantajoso para ele assinar um plano que será pouco usado. Selena Gomez também se mostra satisfeita, mas reitera que isso depende do preço cobrado pela XYZ e que em caso de aumentos acima do aceitável, ela procurará por outro serviço.

Sim, me satisfaz. Por todo o serviço que ele me oferece e cobrando um preço justo, eu acredito que me atende completamente e me deixa muito satisfeita. A minha família, com quem eu divido o plano, também está satisfeita. (Taylor Swift)

Sobre a facilidade para mudanças de planos, fator que a XYZ (2018) considera como imprescindível para a satisfação, os respondentes que já realizaram uma troca de plano disseram não ter tido nenhum tipo de problema e que a mudança foi rápida e simples.

Não, foi bem simples. Achei até que fosse ser mais difícil ou trabalhoso do que isso. Minha irmã mais velha pegou o cartão da minha mãe, cadastrou e foi apenas isso. Cadastramos todos que iam usar e começamos a assinar efetivamente. (Billie Eilish)

Com a análise referente aos planos de consumo dos usuários concluída, o resumo desta seção é apresentado no Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Resumo do Consumo

Plano de Consumo	Todos os respondentes, à exceção de Post Malone que utiliza o formato <i>free</i> , são assinantes do formato <i>premium</i> . Dos seis
------------------	---

	assinantes, quatro utilizam o plano família, e dois estão no plano comum.
Motivação	Os usuários do plano família o fazem pela vantagem de várias contas disponíveis a um preço acessível. Os assinantes do plano comum o fazem por não ter com quem compartilhar uma conta família.
Satisfação	A amostra foi unânime ao se mostrar satisfeita com o plano em que se encontra. Apenas a entrevistada Selena Gomez se diz sensível com o preço, e pode mudar de plano dependendo do futuro.
Mudança de Planos	Os respondentes que já trocaram de plano dentro do serviço o fizeram com sucesso, sem maiores problemas ou impasses.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

5.2.5 Flexibilidade

No último segmento, o primeiro questionamento objetivava descobrir em quantos dispositivos a amostra utiliza a XYZ. O telefone celular foi o campeão em usabilidade, sendo citado por todos os entrevistados. Em seguida, veio o computador. Os respondentes também deram suas impressões sobre a interface da XYZ nos dispositivos usados, e todas elas foram positivas, com exceção de alguns usuários que reclamaram de travamentos no aplicativo para *desktop*.

Utilizo em três: no celular, desktop e televisão. No desktop funciona muito bem, e possui o *plus* de poder ver o que seus amigos estão escutando, o que não tem nos outros. No smartphone, o funcionamento é impecável. Agora na televisão, eu possuí dificuldade para achar o aplicativo na loja e fazer o download. Além disso, ele trava em algumas ocasiões, não sei se é a internet ou o problema é do aplicativo mesmo. Mas a última atualização para a televisão reduziu bastante esses travamentos e melhorou a usabilidade. (J Balvin)

Por fim, a amostra foi perguntada se já experimentou a XYZ em outros dispositivos possíveis, como aparelhos de televisão e *PlayStations*. Apenas dois usuários já experimentaram a XYZ na televisão, com experiências divisivas; e nenhum experimentou o *PlayStation*. Portanto, a flexibilidade entre dispositivos prometida pela XYZ (2018) é pouco efetiva entre a amostra além das plataformas já comumente utilizadas. O resumo desta última seção se encontra no Quadro 8 abaixo:

Quadro 8 – Resumo da Flexibilidade

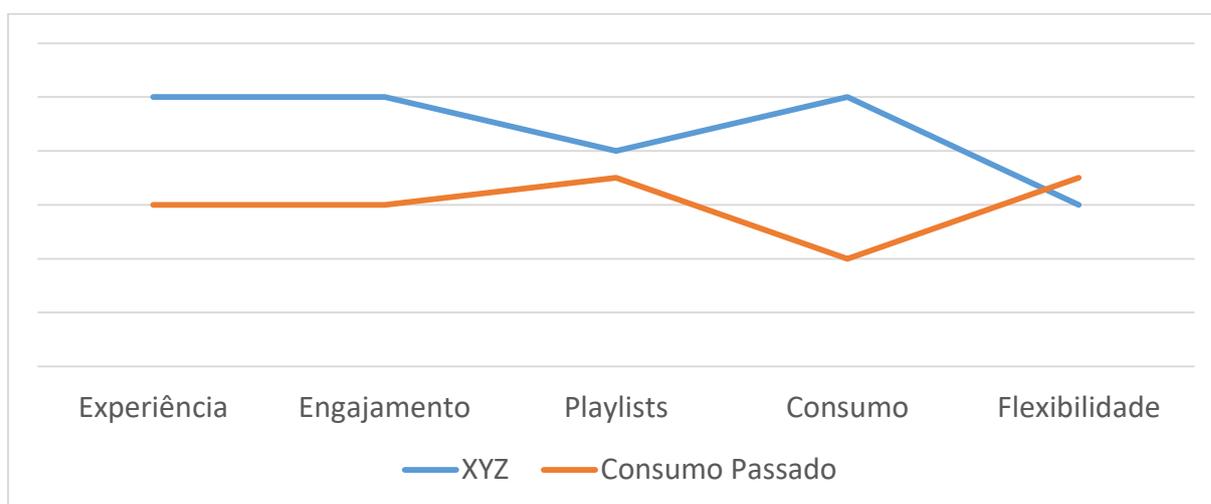
Dispositivos utilizados	Todos os respondentes afirmam utilizar a XYZ através do telefone celular. Em seguida, o computador e em menor frequência, a televisão.
Experimentação em outros dispositivos	Poucos usuários experimentaram a utilização da XYZ pela televisão, e os que o fizeram tem impressões mistas; Nenhum dos respondentes já usou a XYZ no <i>PlayStation</i> .

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

5.3 Matriz de Avaliação de Valor

Para o alcance do terceiro objetivo específico, este subtópico traz a Matriz de Avaliação de Valor da XYZ comparado com o comportamento de consumo passado dos respondentes. Na elaboração da referida matriz, foram utilizados os conceitos propostos pelos criadores Kim e Mauborgne (2005) e as análises dos resultados, contidas nos dois subtópicos anteriores, para que então o pesquisador fizesse o julgamento das respostas e construísse a matriz.

Figura 6 – Matriz de Avaliação de Valor da XYZ



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Com a elaboração da Matriz de Avaliação de Valor disposta na Figura 6, este tópico se encerra com os três objetivos específicos propostos no início do trabalho sendo alcançados. O tópico seguinte trará as conclusões do estudo, contendo discussões sobre os objetivos, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve proposto como objetivo geral analisar, na perspectiva dos consumidores de *streaming* musical, se a estratégia da XYZ é um oceano azul. Para alcançá-lo, foram elaborados três objetivos específicos que resultaram em uma pesquisa de profundidade junto a consumidores da XYZ, com fins de coletar informações pertinentes ao trabalho.

Foram respeitadas as individualidades e a privacidade dos respondentes, que tiveram seus nomes alterados para nomes de artistas entre os mais escutados na plataforma da XYZ. Suas entrevistas foram transcritas fielmente e os resultados analisados e confrontados com a teoria, na busca por constatações quanto aos objetivos.

O primeiro objetivo específico era analisar, na perspectiva dos consumidores de *streaming* musical, o seu consumo de música antes da XYZ. Foram realizadas 6 perguntas específicas desse objetivo e que buscavam formar um panorama do comportamento de consumo passado dos respondentes.

Ao estudar os resultados, foi possível perceber que os respondentes consumiam principalmente através do *download* ilegal, prática que o faziam pela conveniência em comparação a outros formatos; seguido pelo *YouTube*, o que demonstra uma familiarização com o *streaming*. Tinham escalas de consumo diferentes entre si, com uma leve tendência para a grande escala; quanto à organização das músicas, a maioria da amostra a praticava e considera que se assemelhava a uma *playlist* dos dias atuais. Também não pagavam pelo que consumiam, por razões óbvias, e armazenavam suas músicas principalmente no computador.

O segundo objetivo específico foi analisar, na perspectiva dos consumidores de streaming musical, o consumo de música depois da XYZ. Para alcançar o objetivo, foram trazidas à cena cinco benefícios que a XYZ considera como diferencial em seu serviço: experiência, engajamento, *playlists*, consumo e flexibilidade. Foram elaboradas perguntas para cada segmento, que tinham a finalidade de clarificar como se comporta o consumo atual de música da amostra.

Quanto ao primeiro segmento, da experiência, a análise concluiu que a amostra conheceu a XYZ por variadas fontes e que esta possui uma relação duradoura com a empresa. Também foi percebido que os principais custos-benefícios são a facilidade de acesso às músicas e a praticidade, indicativos de uma conveniência do serviço; e que a amostra se considera satisfeita e fidelizada com o serviço, mesmo experimentando a concorrência.

O segundo segmento, do engajamento, teve análises que concluíram que a amostra em sua maioria se tornou consumidora em grande escala, o que significa um aumento em relação ao passado, e que o uso da XYZ foi responsável por esse maior alcance. Os entrevistados também declararam que a sua relação com a pirataria, formato de consumo mais popular do passado, mudou totalmente após a XYZ, cancelando a teoria científica também apresentada neste estudo.

No segmento das *playlists*, toda a amostra declarou ser usuária de *playlists* e que prefere as de criação própria, em detrimento das criadas e ofertadas pela XYZ. Apesar deste fato, os respondentes declararam gostar das listas criadas pela XYZ, ainda que não a utilizem tanto; por fim, também disseram descobrir novas e novos artistas através desse instrumento.

No que tange o segmento do consumo, seis dos sete entrevistados são assinantes do formato *premium*, e apenas um utiliza o formato *free* do serviço. Perguntados sobre o porquê do uso de seu formato, a amostra deu respostas concordantes com o que é mais vantajoso para si e suas vidas individuais. Também afirmaram estar satisfeitos com o serviço, ainda que o preço seja um fator sensível para uma das consumidoras.

Por fim, o segmento da flexibilidade viu seus usuários declararem que utilizam principalmente o telefone celular e o computador para consumir a XYZ. Outros dispositivos oferecidos como alternativas pela empresa, como a televisão e o PlayStation, são minimamente utilizados pelos respondentes, que obtiveram impressões divisivas quando o fizeram.

O terceiro objetivo específico foi a elaboração da Matriz de Avaliação de Valor comparando o consumo antes e depois da XYZ. Foram utilizadas a teoria proposta por Kim e Mauborgne (2005), autores da matriz, e as análises dos dois objetivos específicos anteriores, a fim de criar um comparativo e poder verificar as diferenças de consumo da amostra com o passar do tempo e advento de novos formatos, como a XYZ.

Com todas as circunstâncias colocadas em voga, é possível concluir que a XYZ se caracteriza como um oceano azul de seu mercado. Por ter sido uma das pioneiras no mercado pago de *streaming*, além de atualmente ser a maior em seu ramo, a empresa conseguiu implantar diferenciais em seu produto que efetivamente impactaram o modo de consumo de seus usuários e que também reverberou no mercado como um todo, dado que as receitas advindas deste formato crescem sucessivamente, fato corroborado por esta pesquisa ao mostrar que os entrevistados passaram a pagar pelo seu consumo; e que os níveis de pirataria se reduziram drasticamente, fato também confirmado por esta presente pesquisa.

No entanto, nem todos os diferenciais praticados pela XYZ surtiram efeito entre a amostra. O segmento da flexibilidade se viu como o único em que houve uma superioridade do comportamento passado, pois no tempo anterior a XYZ os usuários armazenavam e consumiam suas músicas em mais formatos e dispositivos do que hoje, um período menos inflexionado do que deveria ser.

As contribuições da pesquisa se traduzem em estudar as alterações no consumo de música com mudanças tanto de tempo quanto de tecnologias e formatos de audição de música. Trabalhar especificamente com consumidores da XYZ deriva do fato de ser o serviço mais popular a nível mundial e de Brasil, além de ser uma empresa que cria um oceano azul estando imersa em períodos de mudanças de consumo e de inovação, ofertando à indústria

fonográfica um modelo de consumo promissor, mas ainda em busca de aperfeiçoamento.

As limitações deste estudo foram o pouco material científico disponível na internet sobre esses temas, tendo que se recorrer às produções de outros países para encontrar respaldo e novas teorias; a relutância do grupo de pessoas com mais de 30 anos a serem parte da amostra desta pesquisa, ainda que sem nenhum motivo claro ou que tenha sido declarado ao pesquisador; e a recusa da XYZ em responder às perguntas elaboradas pelo pesquisador e realizadas com fins de oferecer uma outra perspectiva além da dos consumidores, enriquecendo os resultados e seus confrontos.

Como sugestão para pesquisas futuras, podem ser realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas que versem sobre o consumo da XYZ e que também possuam declarações da empresa, oferecendo novos caminhos para o tema a serem percorridos e estudados.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2009.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. S.; **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Tradução: Midori Yamamoto. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BBC NEWS (London). **How Spotify came to be worth billions**. 2018. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/newsbeat-43240886>>. Acesso em: 6 maio 2019.

BERTONI, Steven. **Spotify's Daniel Ek: The Most Important Man In Music**. 2012. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/stevenbertoni/2012/01/04/spotify-daniel-ek-the-most-important-man-in-music/>>. Acesso em: 3 maio 2019.

CARVALHO, Daniela Moreira de; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 49, n. 3, p.506-518, 2014. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP.

CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison Fernandes. Estratégia Genérica: Um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da Espm**, São Paulo, v. 2, n. 4, p.101-118, jul./dez. 2009.

COUTINHO, Mariana. **Saiba mais sobre streaming, a tecnologia que se popularizou na web 2.0**. 2013. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2013/05/conheca-o-streaming-tecnologia-que-se-popularizou-na-web.html>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Geovane Ferreira; CORRÊA, Alessandra Baiocchi Antunes; PESSÔA, Luís Alexandre Grubits de Paula. Consumo de música: um estudo de

marketing geracional. **Diálogo Com A Economia Criativa**, v. 1, n. 3, p.39-57, 19 dez. 2016. ESPM Rio de Janeiro.

GREENBURG, Zack O'malley. **Spotify Goes Public At \$30 Billion; When Will Artists See Any Of That?** 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/zackomalleygreenburg/2018/04/03/spotify-ipo-goes-public-at-30-billion-when-will-artists-see-any-of-that/>>. Acesso em: 8 maio 2019.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

HAVENS, Lyndsey; GRAVES, Wren. **Which Artists Are Still Holding Out on Streaming?** 2016. Disponível em: <<https://consequenceofsound.net/2016/02/which-artists-are-still-holding-out-on-streaming/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L.. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY (Londres). **Global Music Report 2018: State of the Industry**. 2018. Disponível em: <<http://www.ifpi.org/downloads/GMR2018.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2019.

_____. **Global Music Report 2019: State of the Industry**. 2019. Disponível em: <<http://www.ifpi.org/downloads/GMR2019.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

INTELLECTUAL PROPERTY OFFICE (Newport). **Online Copyright Infringement Tracker Latest wave of research Mar 16 - May 16: Overview and key findings**. 2016. Disponível em: <www.gov.uk/ipo>. Acesso em: 29 mar. 2019.

ITO, Nobuiki Costa et al. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p.290-307, mar./abr. 2012.

JUSSANI, Ailton Conde; KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro; POLO, Edison Fernandes. Reflexões sobre a estratégia de Oceano Azul: Uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Profuturo: Programa de Estudos do Futuro**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.17-37, jul./dez. 2010.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KISCHINHEVSKY, Marcelo; VICENTE, Eduardo; MARCHI, Leonardo de. Em busca da música infinita: serviços de streaming como espaços híbridos de comunicação e consumo musical. **Revista Fronteiras**, São Leopoldo, v. 17, n. 3, p.302-311, set/dez 2015.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A.. **Estratégia: uma visão executiva**. Tradução de Monica Rosemberg. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOKALITCHEVA, Kia. **Spotify launches weekly discover for personalized music playlists**. 2015. Disponível em: <<http://fortune.com/2015/07/20/spotify-discovery-playlists/>>. Acesso em: 7 maio 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KRIELOW, Anderson; SANTOS, Moacir Rodrigues dos. A Definição do Posicionamento Estratégico sob a Perspectiva das Competências Organizacionais para Obtenção de Vantagem Competitiva. In: EnAnpad, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

KRUKOWSKI, Damon. **How to Be a Responsible Music Fan in the Age of Streaming**. 2018. Disponível em: <<https://pitchfork.com/features/oped/how-to-be-a-responsible-music-fan-in-the-age-of-streaming/>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

LEGUINA, Adrian; ARANCIBIA-CARVAJAL, Sara; WIDDOP, Paul. Musical Preferences and Technologies: Contemporary material and symbolic distinctions criticized. **Journal of Consumer Culture**. v. 17, n.2, p. 242-264, 1 jul. 2017.

MARTINS, João Paulo Capelli; SLONGO, Luiz Antonio. O Mercado de Música Digital: O Mercado de Música Digital: um estudo sobre o comportamento do consumidor brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 53, p.638-657, 13 nov. 2014.

MIYAZAWA, Pablo. **Para diretor do Spotify, produto não “canibaliza” a indústria fonográfica**. 2014. Disponível em: <<https://rollingstone.uol.com.br/noticia/para-diretor-do-spotify-produto-nao-canibaliza-industria-fonografica/>>. Acesso em: 3 maio 2019.

MOSCHETTA, Pedro Henrique; VIEIRA, Jorge. Música na era do streaming: curadoria e descoberta musical no Spotify. **Sociologias**, [s.l.], v. 20, n. 49, p.258-292, dez. 2018. FapUNIFESP.

NASCIMENTO, João Belmiro do et al. Inovação de Valor: O Caso Citizen M Hotels. **Revista Turismo Visão e Ação**, Balneário Camboriú, v. 13, n. 3, p.299-310, 19 set. 2011.

PADRÃO, Márcio (São Paulo). **O Spotify mudou a música, mas ainda não sabe como lucrar com isso**. 2018. Disponível em: <<https://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/02/20/qual-e-o-plano-da-spotify-para-continuar-lucrando.htm>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Fundamentos de Marketing: suporte às estratégias de negócios das empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 28. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Competição: On competition: estratégias competitivas essenciais.** 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de; **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SALAVOU, Helen E.. Competitive strategies and their shift to the future. **European Business Review**, London, v. 27, n. 1, p.80-99, 28 jul. 2014.

SANTINI, Rosie Marie. **Admirável Chip Novo: A Música na Era da Internet.** Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

SANTOS, Luciano Costa *et al.* . Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. **Prod.**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 403-415, jun. 2015.

SANTOS, Mylena Ceribelle Gadelha; RAMOS, Rebecca Costa; RIOS, José Riverson Araújo Cysn. **Aplicativos de música: o Spotify, as mudanças no mercado fonográfico e os filtros-bolha.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 39., 2016, São Paulo.

SCHNEIDER, Aline Botelho et al. Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da Ufsm**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p.298-326, 15 jun. 2009.

SINCLAIR, Gary; GREEN, Todd. Download or stream? Steal or buy? Developing a typology of today's music consumer. **Journal Of Consumer Behaviour**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.3-14, 11 ago. 2015.

SOLOMON, Michael R.. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo.** Tradução: Beth Honorato. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SWANSON, Kate. **A Case Study on Spotify: Exploring Perceptions.** 2013. 38 f. Tese - Curso de Arts Management, School Of Public And Environmental Affairs, Bloomington, 2013.

VAN GROVE, Jennifer. **Spotify Surpasses 2 Million Paying Subscribers.** 2011. Disponível em: <<https://mashable.com/2011/09/21/spotify-2-million-subscribers/>>. Acesso em: 6 maio 2019.

WOLFSON, Sam. **'We've got more money swirling around': how streaming saved the music industry.** 2018. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/music/2018/apr/24/weve-got-more-money-swirling-around-how-streaming-saved-the-music-industry>>. Acesso em: 5 maio 2019.

XYZ. **Company Info.** 2019. Disponível em: <<https://newsroom.spotify.com/companyinfo/>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

_____. **Form F1 Registration Statement.** 2018. Disponível em: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.htm#rom494294_14>. Acesso em: 27 abr. 2019.

_____. **Suporte.** 2019. Disponível em:
<https://support.spotify.com/br/?_ga=2.250062341.2082936859.1559100111-1987090849.1559100111&utm_medium=www_header&utm_source=www.spotify.com>. Acesso em: 3 maio 2019.

_____. **Sustainability & Social Impact Report.** 2018. Disponível em:
<<https://investors.spotify.com/governance/default.aspx>>. Acesso em: 30 abr. 2019.