

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA QUÍMICA

JOSÉ EDUARDO DE PAULA DINIZ
LUCAS MOLINA PINHEIRO

MAPEAMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO MODELO DE
NEGÓCIOS DE STREAMING MUSICAL

SÃO PAULO

2020

JOSÉ EDUARDO DE PAULA DINIZ
LUCAS MOLINA PINHEIRO

MAPEAMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO MODELO DE
NEGÓCIOS DE STREAMING MUSICAL

Dissertação de Trabalho de Conclusão de
Curso apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia Química

Orientador: Prof. Dr. Clovis Armando Alvarenga
Netto

SÃO PAULO

2020

RESUMO

A transformação digital modificou a maneira como os bens culturais são consumidos e produzidos, tornando a análise dos padrões de consumo uma das atividades mais importantes para os produtores das indústrias culturais. Nesse contexto, os avanços tecnológicos influenciaram a indústria da música e novas formas de distribuição de música surgiram ao longo dos anos, havendo um progresso tecnológico intenso com o advento da Internet e a popularização de *smartphones*, que permitiram a o surgimento das plataformas de *streaming* musical. O artigo explora como essas inovações tecnológicas modificaram o contexto da música, da cadeia de suprimentos ao comportamento do consumidor e tem por objetivo identificar quais são os fatores críticos de sucesso (FCSs) dos serviços de *streaming* de música on-line hoje existentes, e mensurar a influência que estes exercem no sucesso geral dos negócios.

Palavras-chave: Transformação digital. Modelos de Negócio. Consumo da música. Plataformas de *streaming*. Fatores críticos de sucesso.

ABSTRACT

Digital transformation has changed the way cultural goods are consumed and produced, making the analysis of consumption patterns one of the most important activities for producers in the cultural industries. In this context, technological advances have influenced the music industry and new forms of music distribution have emerged over the years, with intense technological progress with the advent of the Internet and smartphones, which have recently popularized music streaming platforms. This article explores how these technological innovations have changed the music industry, from the supply chain to consumer behavior, and aims to identify what are the critical success factors (CSFs) of online music streaming services, what are the relationships between them and measure their influence on overall business success.

Keywords: Digital Transformation. Business models Consumption of music. Streaming platforms. Critical success factors.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FCS (CSF) – Fatores Críticos de Sucesso

MIT – Massachusetts Institute of Technology

PC – Personal Computer

CD – Compact Disk

CSC – Critical Success Chains

FCM - Fuzzy Cognitive Maps

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TABELA DE NOTAS DA ESCALA SAATY	11
TABELA 2 – VALORES DE RANDOM INDEX (RI)	13
TABELA 3 – MATRIZ (1) DE COMPARAÇÃO DENTRO DA CATEGORIA CONTEÚDO	21
TABELA 4 – MATRIZ (2) DE COMPARAÇÃO DENTRO DA CATEGORIA INOVAÇÃO/ FUNC.EXCLUSIVAS	21
TABELA 5 – MATRIZ (3) DE COMPARAÇÃO DENTRO DA CATEGORIA ECONOMIA	22
TABELA 6 – MATRIZ (4) DE COMPARAÇÃO DENTRO DA CATEGORIA FACILIDADE DE USO	22
TABELA 7 – MATRIZES 3 E 4 NORMALIZADAS COM PESOS LOCAIS.....	22
TABELA 8 - MATRIZES 1 E 2 NORMALIZADAS COM PESOS LOCAIS	23
TABELA 9 – MATRIZ DE COMPARAÇÃO DAS CATEGORIAS E MATRIZ NORMALIZADA COM PESOS	24
TABELA 10 –PESOS FINAIS DE CADA FATOR	25
TABELA 11 – ASSINATURAS OFERECIDAS PELO SPOTIFY.....	34

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR COMPANHIA (JULHO DE 2018)	4
FIGURA 2 - MÉTODO AHP DE TRÊS ETAPAS	10
FIGURA 3 – ESQUEMATIZAÇÃO DA HIERARQUIA DO MÉTODO AHP	11
FIGURA 4 – MODELO CANVAS (SPOTIFY)	14
FIGURA 5 – MODELO CANVAS (APPLE MUSIC)	15
FIGURA 6 – MODELO CANVAS (GOOGLE PLAY MUSIC)	15
FIGURA 7 – MODELO CANVAS (AMAZON MUSIC UNLIMITED)	16
FIGURA 8 – MODELO CANVAS (DEEZER)	16
FIGURA 9 – MODELO CANVAS (TIDAL)	17
FIGURA 10 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DOS FATORES	18
FIGURA 11 – ILUSTRAÇÃO DE PERGUNTA PRESENTE NO QUESTIONÁRIO	19
FIGURA 12 – ILUSTRAÇÃO DE PERGUNTA PRESENTE NO QUESTIONÁRIO	19
FIGURA 13 – MOTIVOS PELA ADOÇÃO DO SPOTIFY COMO PLATAFORMA DE STREAMING.	20
FIGURA 14 - NÚMERO DE USUÁRIOS ATIVOS POR MÊS (MILHÕES) / CONSUMO DE CONTEÚDO POR USUÁRIO	27
FIGURA 15 - CONSUMO DE CONTEÚDO / CRESCIMENTO TRIMESTRAL (%)	28
FIGURA 16 – ESTRUTURA DE CUSTOS DO SPOTIFY	28
FIGURA 17 – TAXAS PAGAS A EDITORES E GRAVADORAS	29
FIGURA 18 – PARTICIPAÇÃO POR EMPRESA NO MERCADO DE GRAVAÇÃO	30
FIGURA 19 – LANÇAMENTOS POR GRAVADORA EM FINAL DE SEMANA DE JUNHO DE 2018	31
FIGURA 20 – TICKET MÉDIO E CUSTO POR USUÁRIO / MARGEM BRUTA NO TRIMESTRE	32
FIGURA 21 – ASSINATURAS GRATUITAS / ASSINATURAS PAGAS DO SPOTIFY	35
FIGURA 22 – TAXA DE CONVERSÃO INCREMENTAL DE USUÁRIOS	36
FIGURA 23 – COMPOSIÇÃO DA BASE DE CLIENTES DO SPOTIFY	36
FIGURA 24 – COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA DE ASSINANTES <i>PREMIUM</i> DO SPOTIFY	37
FIGURA 25 – TICKET MÉDIO POR PLANO (EUR/USUÁRIO) – BASE MENSAL	38
FIGURA 26 – LINHA DO TEMPO DE LANÇAMENTOS DO SPOTIFY	41
FIGURA 27 – DESPESAS COM P&D E MARKETING	42
FIGURA 28 – CUSTOS COM CONTEÚDO, DESPESAS COM <i>P&D</i> E <i>MARKETING</i> (% RECEITA)	42
FIGURA 29 – FUNCIONÁRIOS POR DEPARTAMENTO (SPOTIFY)	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	1
2. OBJETIVOS.....	3
2.1. Objetivo Geral.....	3
2.2. Objetivos Específicos	3
3. BREVE ANÁLISE SETORIAL	4
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
4.1 Fatores críticos de sucesso e histórico acadêmico	7
4.3. Fundamentos do AHP	10
5. METODOLOGIA	14
5.1 Escolha dos principais fatores críticos de sucesso no streaming de músicas.....	14
5.2 Elaboração Do Questionário	19
6. RESULTADOS.....	20
6.1. Resultados da pesquisa	20
6.2 Análise econômico-financeira dos fatores críticos de sucesso do Spotify	27
6.2.1 Conteúdo (Biblioteca de Músicas).....	27
6.2.2 Precificação e assinaturas descontadas	34
6.2.3 Facilidade De Uso, Funcionalidades Exclusivas e Inovação	39
7. CONCLUSÃO	44
8. REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas, a indústria da música passou por tremendas mudanças técnicas e estruturais. Antes da popularização da internet, a música era tipicamente distribuída de duas maneiras: pelo rádio em um ambiente passivo e não durável, onde o consumidor não tinha controle direto sobre o conteúdo; ou comprando mídia física para propriedade permanente de uma música ou álbum. A Internet aumentou as opções dos consumidores e forneceu opções duráveis e eventualmente não duráveis. A distribuição ocorreu inicialmente com o compartilhamento ilegal de arquivos e, em seguida, com plataformas de vendas on-line de músicas através de plataformas como *iTunes Store* e *Zune Store*.

O aumento do número de dispositivos capazes de suportar mídia digital juntamente com o aumento do acesso à Internet e velocidade de conexão, possibilitaram aos consumidores a opção de acessar conteúdo de sua escolha, seja informação, entretenimento ou atividade social, a qualquer hora, em qualquer lugar.

Com essas mudanças surgiram as chamadas plataformas de *streaming* onde usuários conseguem ouvir a música em diversos dispositivos (*PCs, smartphones, tablets, laptops, etc.*) sem possuir um arquivo de música digital ou um formato físico (como *CDs, fitas cassetes* ou *vinil*). Nessas plataformas, os arquivos de música são armazenados pelo provedor em um servidor e são fornecidos ao cliente sob demanda, quando ele faz *log-in* em um site ou aplicativo móvel.

De forma geral, existem vários métodos de assinatura/pagamento disponíveis para os clientes. Eles podem pagar uma mensalidade para um serviço sem restrições ou ouvir música gratuitamente, mas nesse caso precisam ouvir anúncios semelhantes ao rádio após ouvir poucas músicas. Em alguns planos de assinatura gratuitos de *streaming* de música, ocorre também uma limitação na quantidade de músicas que podem ser ouvidas pelos usuários em um determinado período.

Dentre as várias empresas pioneiras, foi o Spotify que em 2008 entrou no mercado e conseguiu satisfazer através da sua plataforma as principais necessidades dos consumidores de música, aproveitando o momento e se consolidando como a maior plataforma de *streaming*.

Tendo em vista a importância financeira e cultural do mercado da música, a reduzida pesquisa acadêmica a respeito do modelo de negócios de streaming e o case de sucesso do Spotify, é possível entender a relevância de um estudo a respeito.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho é determinar os fatores críticos de sucesso do Spotify como empresa referência no mercado de *streaming*, bem como analisar o modelo de negócios das plataformas de *streaming*.

2.2. Objetivos Específicos

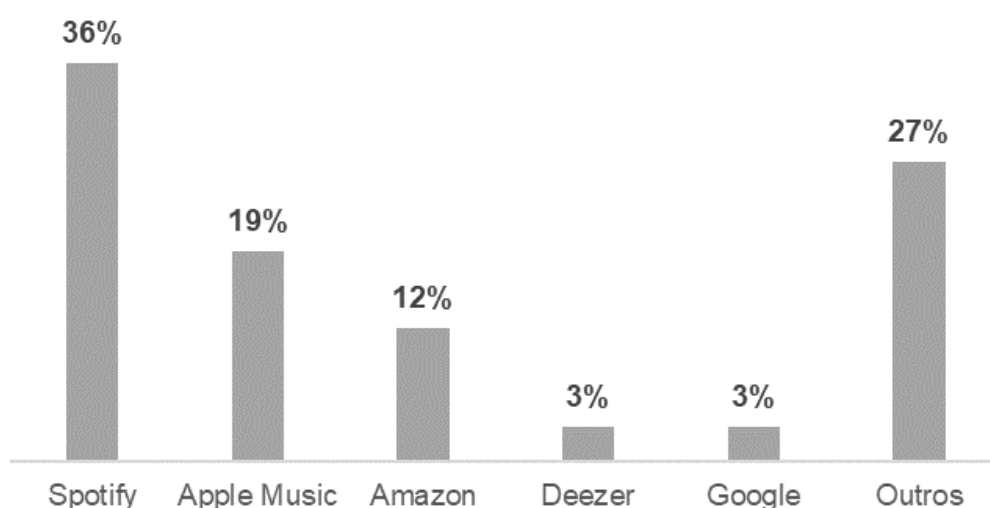
- Realizar uma breve análise do mercado de streaming de músicas;
- Análise do modelo de negócios das plataformas de streaming;
- Determinar os fatores críticos de sucesso (FCS) do Spotify, com base na percepção de usuários;
- Validar os FCS através de uma análise econômica do Spotify.

3. BREVE ANÁLISE SETORIAL

Atualmente, as plataformas de streaming podem ser divididas em 4 categorias: plataformas pioneiras, plataformas de ecossistemas, plataformas locais e plataformas de niche.

Como um dos pioneiros no conceito de streaming de músicas, o Spotify ganhou o status de marca de referência nessa indústria, fazendo com que somente o fato de ter sido o pioneiro deu ao Spotify uma enorme vantagem competitiva. Nenhum dos concorrentes conseguiu acompanhar o Spotify, e em julho de 2018, o Spotify detinha 36% do mercado.

Figura 1 – Participação de mercado por companhia (julho de 2018)



FONTE: MIDIA Research (1)

De acordo com estudo de 2018 da consultoria *MIDIA Research* (1), até julho de 2018, havia mais de 200 plataformas que ofereciam serviços de streaming de música. Graças ao pioneirismo do Spotify, todos esses serviços de streaming são colocados na posição de participante tardio, tendo que diferenciar seus produtos em relação ao Spotify de uma maneira ou de outra, uma vez que não haveria uma motivação para o usuário migrar para uma plataforma que copiasse todos os recursos do Spotify. Além disso, as outras plataformas não podem modificar suas plataformas ao ponto que o produto oferecido seja muito diferente daquele já conhecido e popularizado pelo Spotify. Se o concorrente tornasse seu produto muito diferente do Spotify, ele nem seria considerado pelo consumidor como uma alternativa ao Spotify.

Esses dois fatores são a essência da vantagem do Spotify: todos os outros players no mercado precisam encontrar um equilíbrio entre seguir os passos do Spotify e se distanciar dele.

O primeiro grupo alternativo ao pioneirismo do Spotify são as plataformas de streaming integradas a um ecossistema maior de serviços e produtos. Os principais serviços internacionais de streaming se enquadram nessa categoria – Apple Music, Google Play Music e Amazon Music. Essas plataformas são capazes de competir com o Spotify, oferecendo um serviço de streaming, integrado a um universo de produtos. No caso da Apple, o Apple Music vem pré-instalado em todos os iPhone, além de serem oferecidos serviços exclusivos aos proprietários de dispositivos da marca. Já a Amazon aproveita-se do Amazon Music para crescer a base de usuários do seu serviço Amazon Prime. O Google por sua vez, aproveita-se da sua enorme base de usuários em seu buscador e em outras plataformas para vender assinaturas do Google Play Music. Todas essas sinergias particulares a cada uma das empresas citadas permitem que estas concorram diretamente com o Spotify, sem diferenciar muito seu produto.

O segundo grupo alternativo são as marcas locais que se desenvolveram como uma alternativa ao Spotify em mercado local. Enquanto o Spotify e as plataformas de ecossistema estão dominando a Europa e as Américas, a maioria dos mercados fora do mundo ocidental tem suas próprias plataformas de *streaming*, que se desenvolveram na ausência de players globais. Yandex Music e Zvuk (Rússia), Gaana e JioSaavn Music (Índia), Melon (Coreia do Sul), BoomPlay Music (África), Anghami (Oriente-Médio e Norte da África). Nesse grupo entram também plataformas como o Deezer que tentam se aproximar dessas regiões aumentando seus portfólios de artistas e músicas de forma a agradar ao maior número de usuários possíveis dessas regiões.

O terceiro grupo diferencia seu produto de forma a atrair um público de nicho. A principal oferta dos principais serviços de *streaming* é o acesso ilimitado à uma biblioteca enorme de músicas. No entanto, essa abordagem abrangente dos principais serviços globais de *streaming* deixa espaço para melhorias em relação ao conteúdo oferecido. A ideia do *streaming* de nicho é que, se você escolher um segmento específico de cliente - geralmente fãs de um gênero específico ou audiófilos que

buscam a melhor qualidade de áudio possível - e criar um serviço dedicado para eles. O Tidal é a principal plataforma desse mercado, oferecendo conteúdo exclusivo, principalmente para o gênero de rap e oferecendo áudio de alta qualidade.

Assim, fica evidente que todas as plataformas existentes no mercado atualmente podem ser classificadas com base em como elas superam o pioneirismo e abrangência.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Fatores críticos de sucesso e histórico acadêmico

Visto a proposta de mapear as vantagens competitivas dos principais participantes do mercado de *streaming* de músicas e entender se elas são bem-sucedidas em seus propósitos ou não, introduz-se o conceito do termo fatores críticos de sucesso (FCS).

O conceito de Fatores Críticos de Sucesso foi citado pela primeira vez pelo Dr. Ronald Daniel em um artigo de 1961, no qual definiu o termo da seguinte forma: “Fatores de Sucesso são, na maioria das indústrias, três a seis fatores que determinam o sucesso do negócio: eles devem ser muito bem executados para que a companhia seja bem-sucedida” (DANIEL, 1961, p.111).

Mais tarde, em 1979, suas ideias foram aprofundadas por John F. Rockart, da *Sloan School of Management* do MIT. De acordo com Rockart (1979), que popularizou o conceito, “Os fatores críticos de sucesso são áreas de atividade que devem receber atenção constante e cuidadosa da gerência para que seus objetivos sejam atingidos. O status atual do desempenho em cada área deve ser medido continuamente e essas informações devem ser disponibilizadas”. (ROCKART,1979, p.81-92). Após a popularização de seu artigo de 1979 para a *Harvard Business Review*, Rockart fez um novo artigo de aprofundamento, “*A primer on critical success factors (1981)*”, em que adicionou à sua definição de fatores críticos de sucesso - “Os fatores críticos de sucesso são um número relativamente pequeno de assuntos verdadeiramente importantes sobre qual gerente deve focar sua atenção e que em toda a carreira de um gerente, há um número incrível de coisas para as quais a sua atenção pode ser desviada. A chave do sucesso para a maioria dos gerentes é focar seu recurso mais limitado (seu tempo) naquelas coisas que realmente fazem a diferença entre sucesso e fracasso” (ROCKART,1981, p. 2-13).

Inicialmente muitos métodos focaram em definir os FCS com base na opinião de especialistas da área de estudo. No entanto, recentemente, o conceito de FCS definidos pelos próprios usuários vem ganhando força, especialmente para empresas cuja experiência do usuário é elemento central do negócio.

Por ser um modelo de negócios relativamente novo, a literatura a respeito das plataformas de Streaming não é abundante. No entanto alguns estudos podem nos ajudar a entender contexto e nos guiar na determinação dos FCS.

A fim de providenciar dados para decisões gerenciais Helkkula (2016) realizou um estudo comportamental a respeito das intenções de usuários em se inscrever em uma plataforma de streaming, dividindo em 8 fatores os principais motivos pelo qual o usuário adota um serviço de música. Os resultados desse estudo mostraram como sendo os 3 principais fatores: Hábito (a extensão a que pessoas utilizam um serviço após aprender a utilizá-lo), Motivação Hedônica (prazer derivado da utilização de um serviço), Price-value (o valor percebido do serviço menos seu custo real). Embora sejam considerados por esse estudo os principais motivadores para atrair novos usuários, esses fatores podem ter níveis de importância menores na hora de determinar o que efetivamente mantém um cliente satisfeito e fidelizado ao serviço.

Sanchez-Franco e Rondan-Cataluna (2010) estudaram a conexão entre emoções do cliente e qualidade do relacionamento em serviços de música on-line. Seus resultados mostram que confiança e satisfação desempenham um papel importante no estabelecimento de um alto compromisso com um serviço e que transmitir várias emoções ou humores aos clientes (como alegria ou brincadeira) tem um impacto positivo na qualidade do relacionamento entre os negócios e os clientes. Esse bom relacionamento é responsável em parte pela fidelização do cliente, mas essa fidelização deve ser sustentada por outros fatores também, que serão analisados nesse estudo.

4.2. AHP para classificar os fatores críticos de sucesso

Dispomos hoje de uma miríade de métodos de avaliação de Fatores críticos de sucesso. De acordo com Rodriguez-Repriso *et al.* (2007), que revisaram e compararam os *Critical Success Chains* (CSC), *Fuzzy Cognitive Maps* (FCM) e o método analítico hierárquico (AHP), é importante ter em mente o objetivo da determinação dos FCS antes de escolher uma metodologia.

Os FCM e CSC fornecem uma análise detalhada a respeito das interações entre os fatores críticos, porém sem ranqueá-los em ordem de prioridade,

proporcionando uma visão mais holística, porém menos objetiva e mais complexa. No caso em que o objetivo é identificar quais FCS devem ser priorizados, com um ranqueamento claro de todos, o método AHP é o recomendado.

As vantagens que o AHP traz para o estudo presente são muitas. A coleta das percepções dos usuários sobre a importância de FCS é simples e facilmente aplicada em larga escala. Essa facilidade deve-se a decomposição do problema em vários problemas menores, em que o mecanismo de tomada de decisão é a base para a classificação dos fatores. Isso torna a pesquisa mais intuitiva e orgânica para o respondente. Os resultados são apresentados de uma forma objetiva e mensurável, facilitando a priorização de cada fator. Por ser um método amplamente utilizado, as diferentes aplicações assim como limitações são muito bem documentadas.

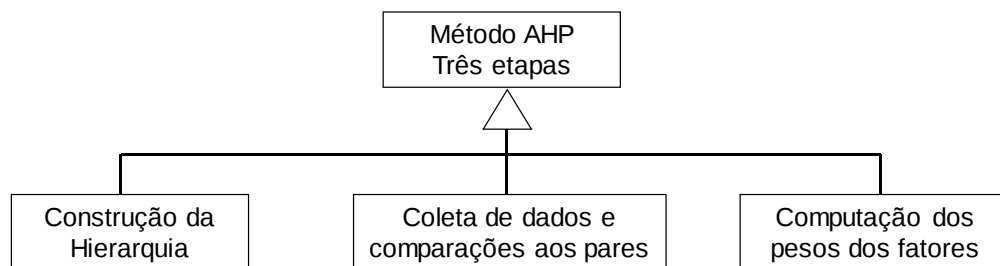
Salmeron and Herrero (2005) utilizaram uma adaptação do método AHP para o ranqueamento dos fatores críticos com base na percepção dos usuários, obtendo resultados mais satisfatórios em relação a outros métodos aplicados na mesma área. Para este estudo, os FCS do Spotify foram identificados e comparados entre si através desse método.

4.3. Fundamentos do AHP

A metodologia AHP foi desenvolvida por Saaty (1977, 1980) na década de 1970. Esta metodologia usa uma estrutura hierárquica para apresentar um problema complexo decompondo-o em vários problemas menores. O método AHP tem sido amplamente utilizado para refletir a importância, ou ponderação, dos fatores associados às prioridades.

O método AHP abrange três etapas básicas, como mostrado na Fig. 2

Figura 2 - Método AHP de três etapas

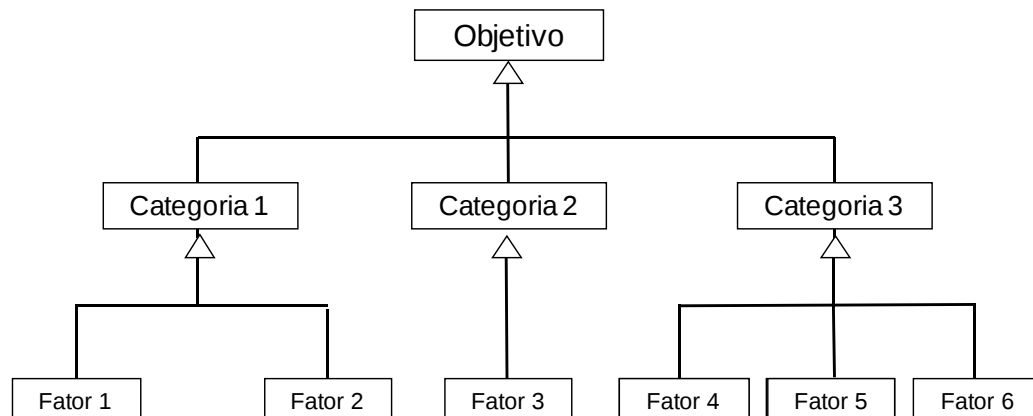


FONTE: Rodriguez-Repriso et al. (2007)

Primeiro, o problema de decisão é dividido em uma hierarquia de elementos inter-relacionados; em seguida, os dados são coletados através de comparações por pares de elementos e pesos dos atributos em cada nível são calculados usando o método autovalor; e, finalmente, os pesos das categorias são calculados.

Durante a fase de construção da hierarquia, os critérios são decompostos em três níveis: o nível mais alto com apenas um elemento é o objetivo a alcançar; o nível intermediário, que são as categorias em que os fatores se encaixam, e por fim, o nível inferior, que são os fatores.

Figura 3 – Esquematização da hierarquia do método AHP



FONTE: Rodriguez-Repriso et al. (2007)

A segunda fase, coleta de dados e comparações aos pares, consiste em várias entrevistas realizadas para identificar a taxa de importância dos fatores pertencentes a mesma categoria, a importância destes é comparada posteriormente dentro de sua categoria e, finalmente, os fatores de todas as categorias são comparados. O objetivo é obter as percepções dos entrevistados sobre a importância dos fatores em questão através de um questionário com o objetivo de estabelecer uma classificação entre eles.

Para cada comparação o entrevistado deve escolher entre 2 fatores e atribuir uma nota para sua escolha. As notas são dadas conforme o nível de preferência de um fator A sobre um fator B. Nesse estudo foi utilizado a escala de 9 pontos de Saaty (1977). A escala inversa, mas análoga, é utilizada nos casos em que B é preferido em relação a A.

Tabela 1 – Tabela de Notas da Escala Saaty

GRAU DE IMPORTÂNCIA	Nota Escala Saaty
Igualmente importante	1
Moderadamente mais importante	3
Fortemente mais importante	5
Muito fortemente mais importante	7
Extremamente mais importante	9
Valores intermediários de julgamento	2,4,6,8

FONTE: Saaty (1977)

Após a coleta de dados as notas são organizadas em uma matriz quadrada, A , de ordem n , onde n equivale ao número de critérios dentro do nível ou categoria.

$$A = (a_{ij}), (i, j = 1, \dots, n) \quad (1)$$

Cada valor de $a_{ij}=w_i/w_j$ representa o quanto o critério i é importante em relação ao critério j . Os elementos da diagonal A são todos iguais a um, e os elementos abaixo da diagonal principal são iguais ao inverso dos elementos da matriz triangular superior:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & \dots & a_{ij} \\ \vdots & 1 & \vdots \\ 1/a_{ij} & \dots & 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 & \dots & w_i/w_j \\ \vdots & 1 & \vdots \\ w_j/w_i & \dots & 1 \end{pmatrix} \quad (2)$$

São atribuídos pesos às n colunas, sendo cada peso p_i a soma de todos os elementos da coluna i . A partir disso obtém-se a matriz B (3) dividindo cada elemento da coluna i pelo respectivo peso, p_i . (Cabala, 2010)

$$B = \begin{pmatrix} \frac{1}{p_1} & \dots & \frac{w_i/w_j}{p_n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_j/w_i}{p_1} & \dots & \frac{1}{p_n} \end{pmatrix} \quad (3)$$

Após a normalização dos valores, a somatória de todos os valores de cada linha i da matriz B (3) é dividida pela ordem da matriz, n , determinado o peso global ou local, w_i . O peso global representa o valor absoluto do peso de cada fator. A soma dos pesos deve ser 1.

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n a_{1n} / n &= w_1 \\ \sum_{i=1}^n a_{2n} / n &= w_2 \\ &\vdots \\ \sum_{i=1}^n a_{nn} / n &= w_n \end{aligned}$$

O vetor composto por esses pesos é chamado de vetor coluna $w = (w_1, \dots, w_n)$. Multiplicando A por w obtemos o vetor A_w . O maior autovetor, λ_{max} (4), pode ser determinado pelo método de Saaty pela seguinte expressão:

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(A_w)_i}{w_i} \quad (4)$$

FONTE: Saaty (1980)

Uma vez calculado deve se encontrar o índice de inconsistência, CI (5), dado por:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (5)$$

Depois do cálculo do peso de cada fator é necessário avaliar a sua aceitabilidade, ou Consistency Ratio (RC), que de acordo com Saaty (1980) deve possuir um valor menor do que 0,1. O CR é obtido de acordo com (6).

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (6)$$

O valor de Random Index (RI) é proveniente de uma amostra de 500 matrizes de avaliação geradas aleatoriamente, em que a linha superior é o número de fatores e a linha inferior o RI correspondente, tabelado por Saaty (2001):

Tabela 2 – Valores de Random Index (RI)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

FONTE: Saaty 2001, p.83

5. METODOLOGIA

5.1 Escolha dos principais fatores críticos de sucesso no streaming de músicas

A determinação dos fatores críticos de sucesso depende do bom entendimento dos modelos de negócios das empresas inseridas na indústria de *streaming*. Assim, a elaboração de modelos canvas das principais empresas do ramo é fundamental na determinação dos fatores críticos de sucesso.

Figura 4 – Modelo Canvas (Spotify)

Spotify – Modelo Canvas				
Parcerias • Gravadoras • Artistas Independentes	Atividades Chave • Desenvolvimento e manutenção da plataforma • Relacionamento comercial (gravadoras, artistas e anunciantes)	Propostas de Valor • Acesso ilimitado e gratuito a conteúdo (com exposição a propagandas) [1] • Acesso ilimitado a conteúdo, com possibilidade de download de conteúdo (sem exposição a propagandas)[2] • Espaço de publicidade a usuários gratuitos [3]	Relacionamento • Automatizado • Algoritmos de sugestões	Segmentos de Clientes • Usuários Gratuitos [1] • Assinantes (Premium) [2] • Anunciantes [3]
	Recursos Chave • Contratos de licenciamento • Plataforma e marca		Canais • Aplicativos • Software para PCs e Mac • Web player	
Estrutura de Custos • Royalties • Funcionários • Investimentos (P&D/Tecnologia) • Banda Larga			Fluxo de Receitas • Mensalidades [2] • Anúncios [3]	

FONTE: Elaboração Própria

Figura 5 – Modelo Canvas (Apple Music)

Apple Music – Modelo Canvas				
Parcerias - Gravadoras - Artistas Independentes	Atividades Chave - Desenvolvimento e manutenção da plataforma - Relacionamento comercial (gravadoras, artistas e anunciantes)	Propostas de Valor - Acesso ilimitado a conteúdo, com possibilidade de download de conteúdo (sem exposição a propagandas) - Conexão a conta da Apple Store/Funcionalidades exclusivas com produtos Apple	Relacionamento - Automatizado - Algoritmos de sugestões	Segmentos de Clientes Assinantes (Premium)
	Recursos Chave - Contratos de licenciamento - Plataforma e marca		Canais - Aplicativos - Software para PCs e Mac - Web player	
Estrutura de Custos - Royalties - Funcionários - Investimentos (P&D/Tecnologia) - Banda Larga			Fluxo de Receitas Mensalidades	

FONTE: Elaboração Própria

Figura 6 – Modelo Canvas (Google Play Music)

Google Play Music – Modelo Canvas				
Parcerias - Gravadoras - Artistas Independentes	Atividades Chave - Desenvolvimento e manutenção da plataforma - Relacionamento comercial (gravadoras, artistas e anunciantes)	Propostas de Valor - Acesso ilimitado a conteúdo, com possibilidade de download de conteúdo (sem exposição a propagandas) - Conexão a contas Google	Relacionamento - Automatizado - Algoritmos de sugestões	Segmentos de Clientes Assinantes (Premium)
	Recursos Chave - Contratos de licenciamento - Plataforma e marca		Canais - Aplicativos - Software para PCs e Mac - Web player	
Estrutura de Custos - Royalties - Funcionários - Investimentos (P&D/Tecnologia) - Banda Larga			Fluxo de Receitas Mensalidades	

FONTE: Elaboração Própria

Figura 7 – Modelo Canvas (Amazon Music Unlimited)

Amazon Music Unlimited– Modelo Canvas				
Parcerias - Gravadoras - Artistas Independentes	Atividades Chave - Desenvolvimento e manutenção da plataforma - Relacionamento comercial (gravadoras, artistas e anunciantes)	Propostas de Valor - Acesso ilimitado a conteúdo, com possibilidade de download de conteúdo (sem exposição a propagandas) - Assinatura gratuita aos assinantes do Amazon Prime	Relacionamento - Automatizado - Algoritmos de sugestões	Segmentos de Clientes Assinantes (Premium)
	Recursos Chave - Contratos de licenciamento - Plataforma e marca		Canais - Aplicativos - Software para PCs e Mac - Web player	
Estrutura de Custos - Royalties - Funcionários - Investimentos (P&D/Tecnologia) - Banda Larga			Fluxo de Receitas Mensalidades	

FONTE: Elaboração Própria

Figura 8 – Modelo Canvas (Deezer)

Deezer – Modelo Canvas				
Parcerias - Gravadoras - Artistas Independentes	Atividades Chave - Desenvolvimento e manutenção da plataforma - Relacionamento comercial (gravadoras, artistas e anunciantes)	Propostas de Valor - Acesso ilimitado e gratuito a conteúdo (com exposição a propagandas) [1] - Acesso ilimitado a conteúdo, com possibilidade de download de conteúdo (sem exposição a propagandas) [2] - Espaço de publicidade a usuários gratuitos [3] - Portfolio de artistas locais	Relacionamento - Automatizado - Algoritmos de sugestões	Segmentos de Clientes - Usuários Gratuitos [1] - Assinantes (Premium) [2] - Anunciantes [3]
	Recursos Chave - Contratos de licenciamento - Plataforma e marca		Canais - Aplicativos - Software para PCs e Mac - Web player	
Estrutura de Custos - Royalties - Funcionários - Investimentos (P&D/Tecnologia) - Banda Larga			Fluxo de Receitas - Mensalidades [2] - Anúncios [3]	

FONTE: Elaboração Própria

Figura 9 – Modelo Canvas (Tidal)

Tidal – Modelo Canvas				
Parcerias • Gravadoras • Artistas Independentes	Atividades Chave • Desenvolvimento e manutenção da plataforma • Relacionamento comercial (gravadoras, artistas e anunciantes)	Propostas de Valor • Acesso ilimitado a conteúdo, com possibilidade de download de conteúdo (sem exposição a propagandas) • Acesso a qualidade de áudio Hi-Fi (<i>Lossless</i>)	Relacionamento • Automatizado • Algoritmos de sugestões	Segmentos de Clientes • Assinantes (Premium e HiFi)
	Recursos Chave • Contratos de licenciamento • Plataforma e marca		Canais • Aplicativos • Software para PCs e Mac • Web player	
Estrutura de Custos • Royalties • Funcionários • Investimentos (P&D/Tecnologia) • Banda Larga			Fluxo de Receitas • Mensalidades	

FONTE: Elaboração Própria

A análise dos canvas acima reforça a vantagem de pioneirismo do Spotify, que faz com que os serviços de *streaming* alternativos tenham que se diferenciar deste, mas com produtos que não sejam muito diferentes daqueles já conhecido e popularizado pela plataforma pioneira. Todos os outros *players* na indústria de *streaming* precisam encontrar um equilíbrio entre seguir os passos do Spotify e ao mesmo tempo se distanciar dele de alguma maneira. Com certeza o pioneirismo pode ser considerado um fator crítico de sucesso, mas é preciso determinar os outros.

Devido ao acesso a pessoas inseridas no mercado ter sido bastante limitado, a optou-se por focar nos fatores críticos definidos pelos usuários. Salmeron and Herrero (2005) defendem que para estruturas cujo sucesso depende da experiência do usuário, a determinação dos fatores críticos por estes é de sumária importância. Pelo fato de a literatura sobre plataformas de *streaming* de música *on-line* ser bastante limitada, a identificação dos fatores críticos de sucesso foi feita através de uma combinação de revisão de conceitos ou recursos relacionados ao *streaming* de música *on-line*, consulta com especialistas do mercado e através da consulta com os usuários.

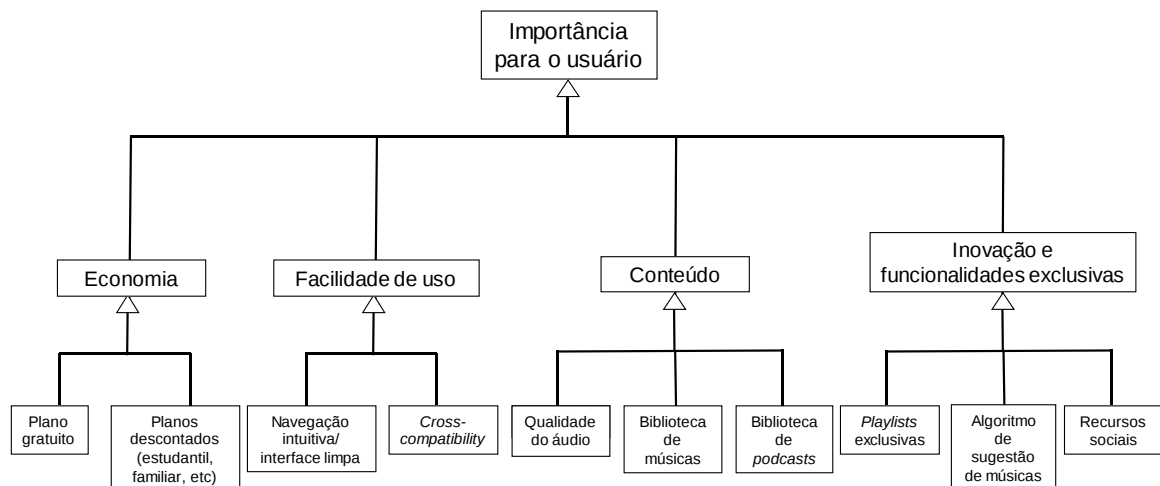
Com base na consulta com usuários, modelos canvas, e um estudo de Gerogiannis, E.I. Papageorgiou (2016) a respeito dos fatores críticos de sucesso do *Bandcamp* (uma plataforma de *streaming* alternativa), chegou-se 8 critérios. Após

nova sondagem com os usuários e consulta com um profissional da área de distribuição de música chegou-se a 10 fatores finais:

- Qualidade do áudio
- Biblioteca de músicas
- Biblioteca de podcasts
- Playlists exclusivas
- Algoritmo de sugestão de músicas
- Recursos sociais
- Plano gratuito
- Planos descontados
- Navegação intuitiva e interface limpa
- *Cross-compatibility* (compatibilidade entre versões mobile, desktop, browser e console)

Agrupou-se os fatores em 4 categorias e determinou-se a estrutura hierárquica a seguir:

Figura 10 – Estrutura hierárquica dos fatores



FONTE: Elaboração Própria

5.2 Elaboração Do Questionário

A partir da definição dos fatores, realizou-se uma pesquisa através do site <https://www.surveymonkey.com/>. A primeira pergunta é eliminatória e seleciona apenas os usuários do Spotify como público alvo. Na sequência pergunta-se a idade do respondente e porque começou a usar o Spotify. Nas próximas 28 perguntas o respondente escolhe um dos 2 fatores ou categorias que ele considera mais importante, e o nível de preferência de um em relação ao outro como é mostrado a seguir:

Figura 11 – Ilustração de pergunta presente no questionário

* 4. Qual você considera mais importante: **ECONOMIA** (streaming gratuito, tipos de planos, preço da mensalidade, etc.) ou **FACILIDADE DE USO/ACESSIBILIDADE** (navegação intuitiva, interface limpa, facilidade em encontrar conteúdo, compatibilidade entre versões mobile, desktop, browser e consoles, etc.)?

- ☒ ECONOMIA é mais importante que FACILIDADE DE USO/ACESSIBILIDADE
- ☐ FACILIDADE DE USO/ACESSIBILIDADE é mais importante que ECONOMIA

FONTE: Elaboração Própria

Figura 12 – Ilustração de pergunta presente no questionário

* 5. O critério que escolhi é:

- ☒ igualmente importante em relação ao outro.
- ☐ muito fortemente mais importante que o outro.
- ☐ marginalmente mais importante que o outro.
- ☐ extremamente mais importante que o outro.
- ☐ fortemente mais importante que o outro.

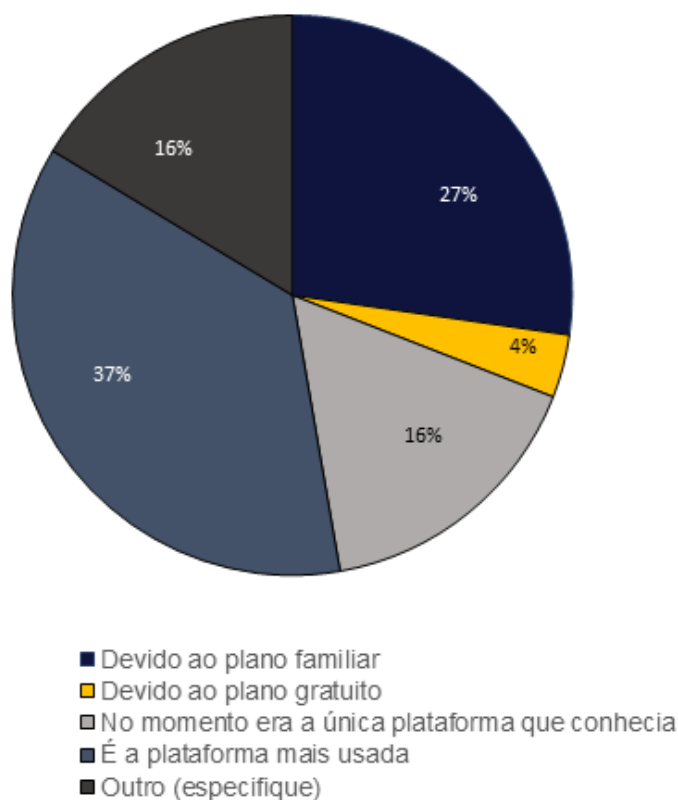
FONTE: Elaboração Própria

6. RESULTADOS

6.1. Resultados da pesquisa

Ao total foram coletadas as respostas de 84 respondentes. Desse total, 29 foram eliminados conforme o procedimento habitual da AHP, por não serem usuários do Spotify, por abandonar o questionário ou pelas respostas ao questionário terem $CR > 0,1$. Desses 55 respondentes restantes 78,2% estavam dentro da faixa etária de 17 a 31 anos, 16,4% estavam entre 32-50 anos e 5,5% acima dos 50 anos, proporções semelhantes a distribuição real. Os motivos pelos quais os usuários adotaram o Spotify como sua plataforma de preferência podem ser vistas na figura 13. Entre os usuários que escolheram a opção “outros” as principais respostas foram: variedade de músicas, planos universitários e layout/user experience.

Figura 13 – Motivos pela adoção do Spotify como plataforma de *streaming*.



FONTE: Respostas do questionário

Como todas as opiniões dos usuários foram consideradas da mesma importância, utilizou-se a média geométrica como método de agregação para o cálculo da média local e global dos pesos. Os resultados das três matrizes de comparação pareadas estão detalhados nas Tabelas 3,4,5 e 6. As Tabelas 7 e 8 mostram as quatro matrizes normalizadas associadas com os pesos locais para cada fator.

Tabela 3 – Matriz (1) de Comparação dentro da categoria Conteúdo

Conteúdo	Qualidade do áudio	Biblioteca de músicas	Biblioteca de podcasts
Qualidade do áudio	1,00	0,11	0,70
Biblioteca de músicas	8,90	1,00	7,47
Biblioteca de podcasts	1,43	0,13	1,00

FONTE: Elaboração Própria

Tabela 4 – Matriz (2) de comparação dentro da categoria inovação/ func.exclusivas

Inovação e funcionalidades exclusivas	Playlists exclusivas	Algoritmo de sugestão de músicas	Recursos sociais
Playlists exclusivas	1,00	2,90	5,22
Algoritmo de sugestão de músicas	0,35	1,00	1,35
Recursos sociais	0,19	0,74	1,00

FONTE: Elaboração Própria

Tabela 5 – Matriz (3) de comparação dentro da categoria Economia

Economia	Plano gratuito	Planos descontados
Plano gratuito	1,00	0,20
Planos descontados	5,04	1,00

FONTE: Elaboração Própria

Tabela 6 – Matriz (4) de comparação dentro da categoria Facilidade de uso

Facilidade de uso	Nav. Intuitiva/ interface limpa	Cross-compatibility
Nav. Intuitiva/interface limpa	1,00	2,13
<i>Cross-compatibility</i>	0,47	1,00

FONTE: Elaboração Própria

Tabela 7 – Matrizes 3 e 4 normalizadas com pesos locais

Economia CR= 0,00	Plano gratuito	Planos descontados	Pesos locais
Plano gratuito	0,17	0,17	0,17
Planos descontados	0,83	0,83	0,83

Facilidade de uso CR= 0,00	Nav. Intuitiva/interface limpa	Cross- compatibility	Pesos locais
Nav. Intuitiva/interface limpa	0,68	0,68	0,68
Cross-compatibility	0,32	0,32	0,32

FONTE: Elaboração Própria

Tabela 8 - Matrizes 1 e 2 normalizadas com pesos locais

Conteúdo CR= 0,00	Qualidade do áudio	Biblioteca de músicas	Biblioteca de podcasts	Pesos locais
Qualidade do áudio	0,09	0,09	0,08	0,08
Biblioteca de músicas	0,78	0,80	0,82	0,80
Biblioteca de podcasts	0,13	0,11	0,11	0,11

Inovação e funcionalidades exclusivas CR= 0,01	Playlists exclusivas	Algoritmo de sugestão de músicas	Recursos sociais	Pesos locais
Playlists exclusivas	0,65	0,62	0,69	0,65
Algoritmo de sugestão de músicas	0,22	0,22	0,18	0,21
Recursos sociais	0,12	0,16	0,13	0,14

FONTE: Elaboração Própria

A Tabela 9 mostra as matrizes de comparação e normalizados, assim como os pesos globais das categorias.

Tabela 9 – Matriz de Comparação das categorias e matriz normalizada com pesos

Categorias	Economia	Facilidade de uso	Conteúdo	Inovação e funcionalidades exclusivas
Economia	1,00	0,89	0,31	1,23
Facilidade de uso	1,12	1,00	0,40	2,29
Conteúdo	3,20	2,53	1,00	4,51
Inovação e funcionalidades exclusivas	0,82	0,44	0,22	1,00

Categorias CR=0,02	Economia	Facilidade de uso	Conteúdo	Inovação e funcionalidades exclusivas	Pesos globais
Economia	0,16	0,18	0,16	0,14	0,16
Facilidade de uso	0,18	0,21	0,20	0,25	0,21
Conteúdo	0,52	0,21	0,52	0,50	0,52
Inovação e funcionalidades exclusivas	0,13	0,09	0,11	0,11	0,11

FONTE: Elaboração Própria

Os resultados apresentaram valores de CR muito inferiores a 0,1 e, portanto, são consistentes. A próxima etapa foi consolidar os pesos finais de cada fator, para realizar uma comparação justa entre eles. Conforme proposto por Salmeron e Herrero, (2005), para agregar os elementos de diferentes categorias, deve se multiplicar os pesos das categorias a que pertencem pelos pesos locais, assim garantindo os devidos pesos globais aos critérios.

Tabela 10 –Pesos finais de cada fator

Fatores	Pesos globais
Biblioteca de músicas	0,41
Nav. Intuitiva/interface limpa	0,14
Planos descontados	0,13
Playlists exclusivas	0,07
<i>Cross-compatibility</i>	0,07
Biblioteca de podcasts	0,06
Qualidade do áudio	0,04
Plano gratuito	0,03
Algoritmo de sugestão de músicas	0,02
Recursos sociais	0,02

FONTE: Elaboração Própria

Como esperado, verifica-se que o fator mais importante está a biblioteca de músicas. Em seguida a navegação intuitiva e interface limpa o que garante conforto e facilidade de uso ao usuário. Este é um fator que não necessita de muitos investimentos e que bem executado pode ser um grande diferencial para a empresa. Com quase a mesma importância, os planos descontados garantem o *price value* (o valor percebido do serviço menos seu custo real) adequado ao cliente. Como o quarto fator crítico as playlists exclusivas que fazem parte da categoria inovação e

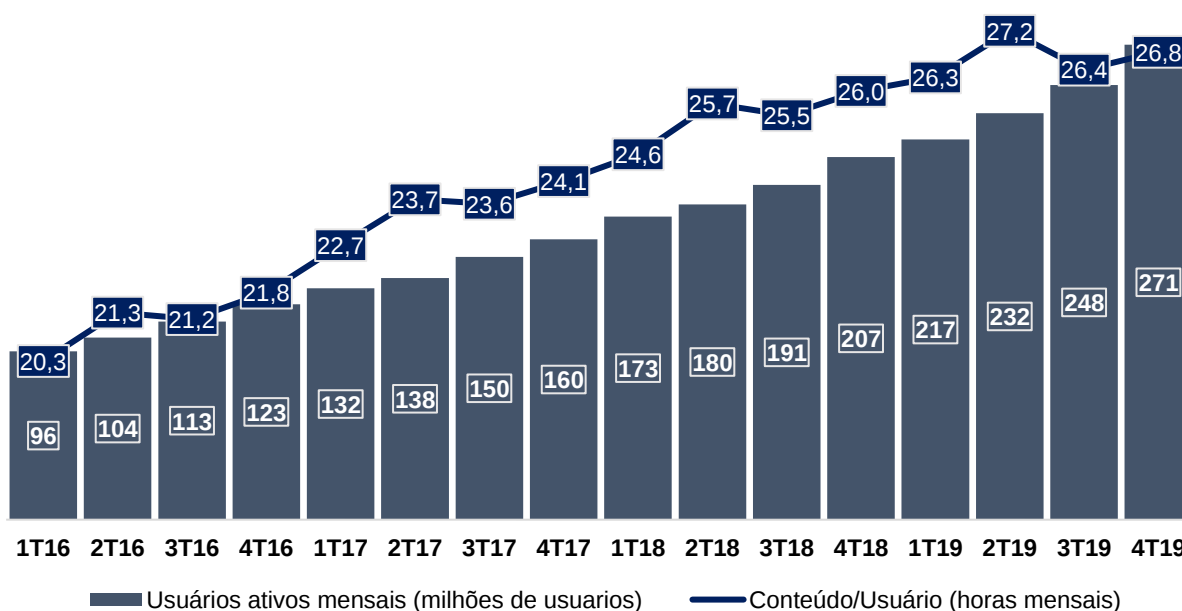
funcionalidades exclusivas. A análise econômico-financeira a seguir entra em maiores detalhes de como o Spotify atendeu a esses interesses.

6.2 Análise econômico-financeira dos fatores críticos de sucesso do Spotify

6.2.1 Conteúdo (Biblioteca de Músicas)

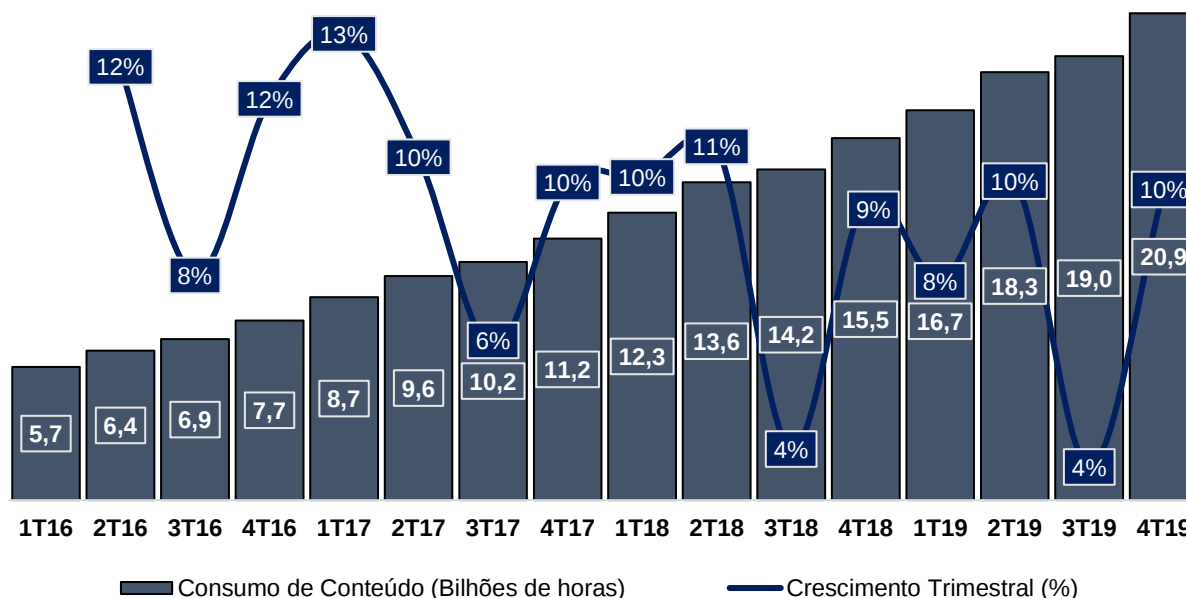
Com as mudanças estruturais no consumo de música que aconteceram no século XXI, consumidores passaram a exigir maior acesso à música em vez de propriedade. O Spotify reconheceu as principais desvantagens do consumo de música usadas em outras plataformas e transformou-as em suas próprias vantagens. A Apple com o iTunes, por exemplo, exigia que os clientes adquirissem músicas individualmente e as sincronizassem entre os dispositivos desejados. Outros serviços de rádio on-line como Pandora não permitiam que os clientes pudessem escolher as músicas que desejavam escutar, limitando as escolhas dos usuários somente ao gênero. O Spotify atendeu a essas necessidades não atendidas dos clientes, oferecendo uma grande biblioteca de músicas, da qual os clientes poderiam consumir todo o conteúdo que desejassem.

Figura 14 - Número de usuários ativos por mês (milhões) / Consumo de conteúdo por usuário



FONTE: Spotify (8)

Figura 15 - Consumo de conteúdo / Crescimento trimestral (%)

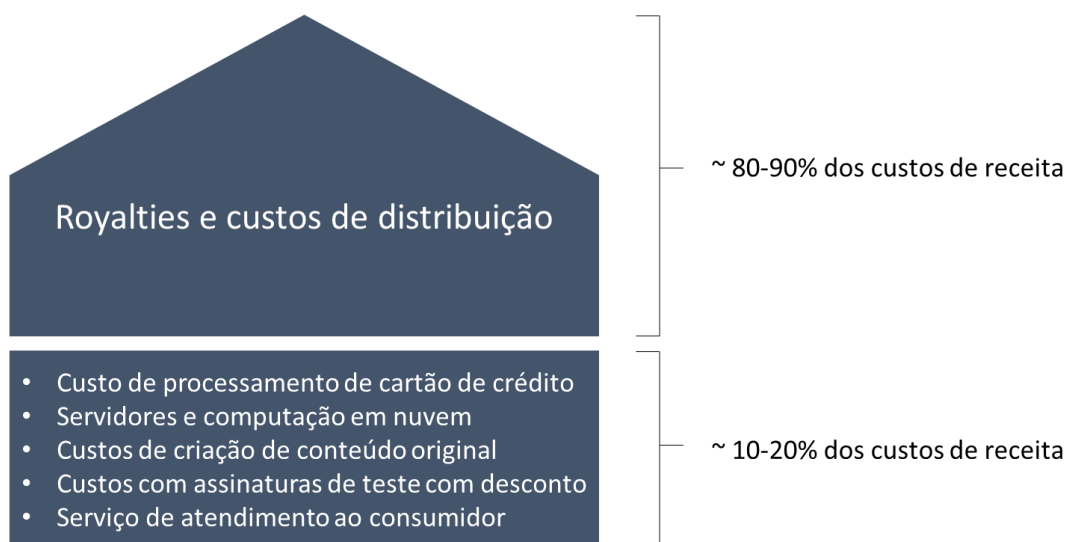


FONTE: Spotify (8)

Tamanha liberdade teve seu preço ao Spotify. Historicamente, mais de 75% da receita da plataforma tem sido destinada a conteúdo, isto é, a custos com *Royalties* e distribuição que pagam a gravadoras, editores de música e outros detentores de direitos musicais.

Apesar da maneira como o Spotify paga royalties ser bastante misteriosa, estimasse que a empresa pague algo entre US\$ 0,006 e US\$0,0084 a cada vez que uma música é tocada por um assinante (13).

Figura 16 – Estrutura de custos do Spotify



FONTE: Spotify (8)

De forma bastante simplista, a indústria da música é formada por compositores; editores, que comercializam compositores para as gravadoras e compartilham do faturamento dos compositores; gravadoras, que buscam descobrir compositores e produzir seus álbuns, e por fim; distribuidores de conteúdo aos consumidores (Plataformas de *streaming*, *marketplaces* de música, estações de rádio, etc). Hoje, as gravadoras possuem maior influência nas negociações de contratos de licenciamento de músicas, pois, no papel, elas são as proprietárias do conteúdo e o mercado da gravação é altamente concentrado.

Abaixo, um resumo das principais taxas de conteúdo pagas pelo Spotify.

Taxas pagas a editores – São pagas pelos direitos de publicação de composições musicais. Os direitos de publicação são divididos em dois segmentos: 1) *direitos mecânicos* (direitos de reproduzir uma música em uma gravação) e 2) *direitos de apresentação* (direitos de reproduzir uma música). O *Copyright Royalty Board* (CRB) define a taxa padrão para pagamento de editor em 15,1% da receita. (10).

Taxas pagas a gravadoras – Pagamentos para gravadoras pelo uso das gravações. Esses acordos são tipicamente acordos globais de 1 a 3 anos (as taxas podem variar por país). De acordo com a Federação Internacional da Indústria Fonográfica indústria da música está altamente concentrada - as três principais gravadoras (*Universal Music Group*, *Sony Music* e *Warner Music Group*) e gravadoras independentes (12).

Figura 17 – Taxas pagas a editores e gravadoras



FONTE: Spotify (8), The New York Times (10)

Figura 18 – Participação por empresa no mercado de gravação



FONTE: IFPI (11)

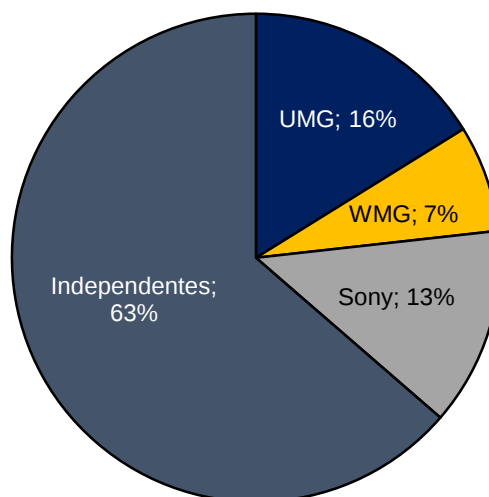
A concentração do mercado de conteúdo musical tem gerado implicações aos contratos de licenças musicais. Entre as principais cláusulas contratuais destacam-se:

"Cláusula da nação mais favorecida" – Os principais acordos comerciais do Spotify estão sujeitos à "cláusula mais Cláusula de Nação Favorecida", que exige que os termos não sejam menos favoráveis do que aqueles fornecidos a qualquer outro licenciador similar. Essencialmente, o Spotify tem de oferecer os mesmos preços as principais gravadoras (*Sony Music, Universal Music Group e Warner Music Group*).

Metas de desempenho - As taxas de royalties dependem de determinadas metas de desempenho (assinaturas, proporção de usuários com assinaturas gratuitas e assinaturas premium e/ou taxa de conversão de usuários gratuitos em premium) serem atendidas. Atualmente, o Spotify cumpre essas metas efetivamente e está pagando a menor porcentagem por contrato possível (21). Os acordos incluem também compromissos de marketing, inventário de anúncios e relatórios financeiros/dados obrigações.

Apesar de grandes gravadoras (*Sony Music, Universal Music Group e Warner Music Group*) capturarem a maior parte das receitas da indústria da música, essas não controlam a maior parcela dos lançamentos. A produção musical é diversificada e a concentração de conteúdo não é um problema no momento. Na figura 19 abaixo, referente ao percentual de lançamentos em um final de semana de junho de 2018 observa-se que a maioria das músicas lançadas vieram de gravadoras independentes.

Figura 19 – Lançamentos por gravadora em final de semana de junho de 2018



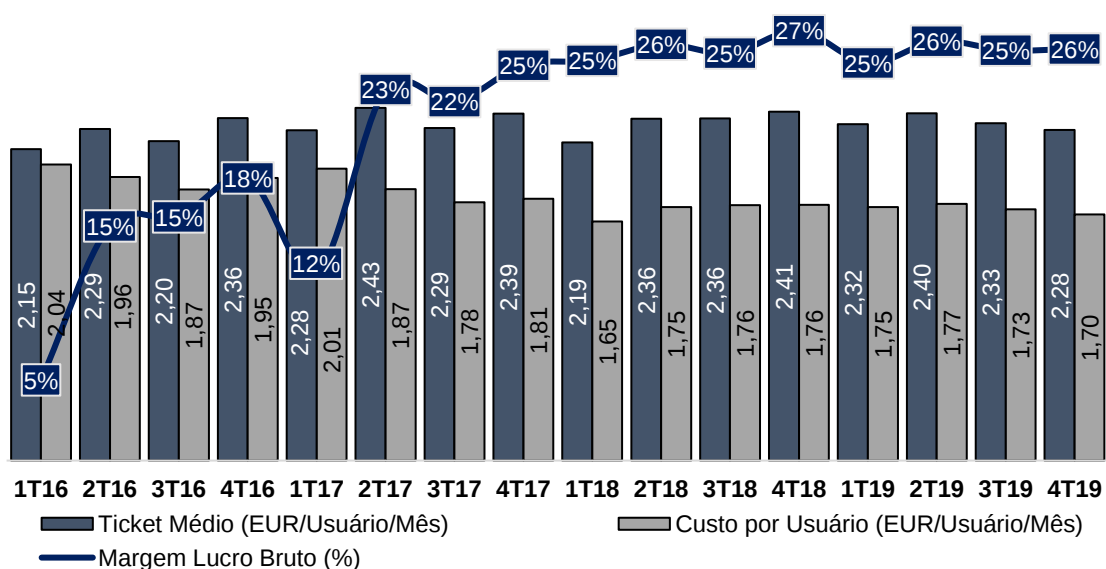
FONTE: Spotify (8)

Essa diversidade na produção musical é um dos motivos pelo qual é improvável que o Spotify opte por criar conteúdo num espaço de tempo curto para entrar no mercado de gravação/edição como forma de reduzir seus custos com conteúdo. A hipótese de que o Spotify possa eventualmente mudar sua estratégia quanto a aquisição de conteúdo e passe a adquirir direitos musicais e/ou assinar artistas novos ou já estabelecidos para sua plataforma não pode ser descartada, no entanto vale ressaltar que isso exigiria capital para adiantamentos e ao mesmo tempo que permitiria maior alavancagem operacional nos negócios, colocaria o Spotify em concorrência com seus fornecedores, o que traz riscos claros ao funcionamento da plataforma.

Fica evidente assim a relação de extrema interdependência entre o Spotify e as gravadoras. O poder de mercado das gravadoras é um foco essencial para o Spotify, pois influencia a forma como os termos comerciais dos acordos de distribuição podem evoluir com o tempo. Apesar de ambos terem um poder considerável nessas negociações - as plataformas de *streaming* são os impulsionadores do crescimento das receitas das gravadoras, o que significa que se uma gravadora abandonasse um acordo, seu faturamento seria substancialmente impactado. Enquanto isso, as gravadoras também fornecem o conteúdo no qual os negócios das plataformas de *streaming* se baseiam e sem o conteúdo das principais gravadoras (*Sony Music*, *Universal Music Group* e *Warner Music Group*), as plataformas não teriam um negócio.

Mesmo com o grande impacto nas margens da empresa, ao longo dos quatro últimos anos o Spotify tem conseguido diminuir os seus custos com conteúdo de forma expressiva. No início de 2016, os custos com aquisição e distribuição de conteúdo da plataforma representavam aproximadamente 95% da receita da companhia. Isso fica bastante evidente a partir do segundo trimestre de 2017, quando os custos da empresa se estabilizaram em torno de 75% do faturamento, como mostra a figura 19. Uma possível explicação para esse fenômeno pode decorrer do fato de que ao longo de 2016 e 2017 o Spotify tenha conseguido negociar um menor percentual de descontos em determinados níveis de volume de ouvintes. Desde então, houve uma estagnação da margem bruta da companhia desde o primeiro trimestre de 2017 ao mesmo tempo em que o crescimento de usuários ativos da plataforma manteve uma taxa de crescimento praticamente constante em 30% A/A de 2017 a 2019, o que pode aumentar a capacidade do Spotify de negociar suas taxas de *royalties* e um impulso mais agressivo do Spotify para reter maior porcentagem da receita é uma opção a longo prazo. Embora essa seja uma estratégia de alto risco e improvável a curto prazo, o Spotify pode optar por usá-la, mas enquanto o mercado geral de *streaming* estiver crescendo, não há necessidade de nenhum dos lados exercer qualquer poder de mercado que possa ter sobre o outro - simplesmente não haveria motivação para interromper o crescimento do setor.

Figura 20 – Ticket médio e custo por usuário / Margem bruta no trimestre



FONTE: Spotify (8)

Outro possível ponto de discórdia entre o Spotify e as gravadoras poderia surgir se o Spotify optar por licenciar músicos diretamente. Em 2012, por exemplo, o Metallica encerrou seu contrato com a Warner Music Group e assumiu a propriedade de as suas gravações. Posteriormente, a banda licenciou diretamente toda a sua biblioteca de músicas para Spotify. Novas oportunidades para o Spotify contratar artistas diretamente (especialmente artistas independentes), poderiam diminuir ainda mais os custos com conteúdo do Spotify. No entanto, novamente, o Spotify precisará encontrar um equilíbrio com as gravadoras pois esses movimentos provavelmente serão vistos como grandes ameaças.

Embora a melhoria da margem bruta a médio prazo provavelmente se baseie em negociações, a empresa tem tomado iniciativas quanto a serviços para criadores e de conteúdo não musical (por exemplo *podcasts*) como os fatores de margem bruta de longo prazo.

Serviços para criadores - Embora o Spotify atualmente não gere receita com seus serviços para criadores de conteúdo, essa é uma grande oportunidade em toda a cadeia de valor da indústria da música considerando os mais de 3 milhões de artistas já presentes nessa plataforma. Sem tributação dos pagamentos de royalties com base na % da receita, a capacidade de dados e a escala de a plataforma pode começar a obter alavancagem para o perfil da margem bruta. A administração declarou que, em um horizonte de longo prazo, os serviços para criadores serão um grande contribuinte à expansão da margem bruta da companhia (19).

Conteúdo não musical e original - os pagamentos de royalties para as gravadoras são calculados com base em patamares de consumo. A medida em que o Spotify impulsiona o consumo horas em conteúdo original sem royalties e com conteúdo não musical com baixos *royalties*, um aumento das margens brutas ocorrerá. A plataforma foca sua esforços em podcasts (em que já há uma expansão robusta do público mundial - de acordo com as estimativas da consultoria Ovum, o número de pessoas no mundo ouvindo pelo menos um podcast por mês deve crescer a mais de 1,8 bilhão de ouvintes até 2023, um ritmo de aproximadamente 30% A/A de 2016 a 2017). Além disso, o Spotify investiu US\$ 200 milhões em 2019 para construir sua posição no ramo de podcasts. A administração do Spotify afirmou também que é

uma "suposição segura" que, com o tempo, mais de 20% de todas as audições no serviço serão de conteúdo não musical (19).

Por fim, vale mencionar as palavras do CEO e fundador do Spotify antes da abertura de capital da empresa. “Hoje, os músicos podem produzir e lançar suas próprias músicas. Gravadoras, estúdios, e a rádio ainda importam, mas em um cenário com tamanho conflito de interesses, o maior desafio para os artistas ainda é conseguir ser ouvido. Acreditamos que o Spotify permite que eles consigam atingir seu objetivo” (21).

6.2.2 Precificação e assinaturas descontadas

O segundo fator crítico de sucesso mapeado em nosso estudo foi quanto a precificação das assinaturas *premium*, tanto através da oferta de assinaturas com desconto como pela oferta de um plano gratuito.

O Spotify trabalha com um modelo “*freemium*”, isto é, uma combinação das palavras “*free*” (grátis) e “*premium*”. O modelo de negócios “*freemium*” envolve oferecer aos clientes serviços simples e básicos gratuitamente para o usuário experimentar ao mesmo tempo em que são oferecidos serviços mais avançados ou recursos adicionais a um determinado preço. Ao oferecer serviços de nível básico gratuitamente, as empresas constroem relacionamentos com os clientes, oferecendo-lhes serviços avançados, complementos e uma experiência do usuário sem anúncios por um custo extra (Kai-Ingo Voigt; Oana Buliga; Kathrin Michl, 2016).

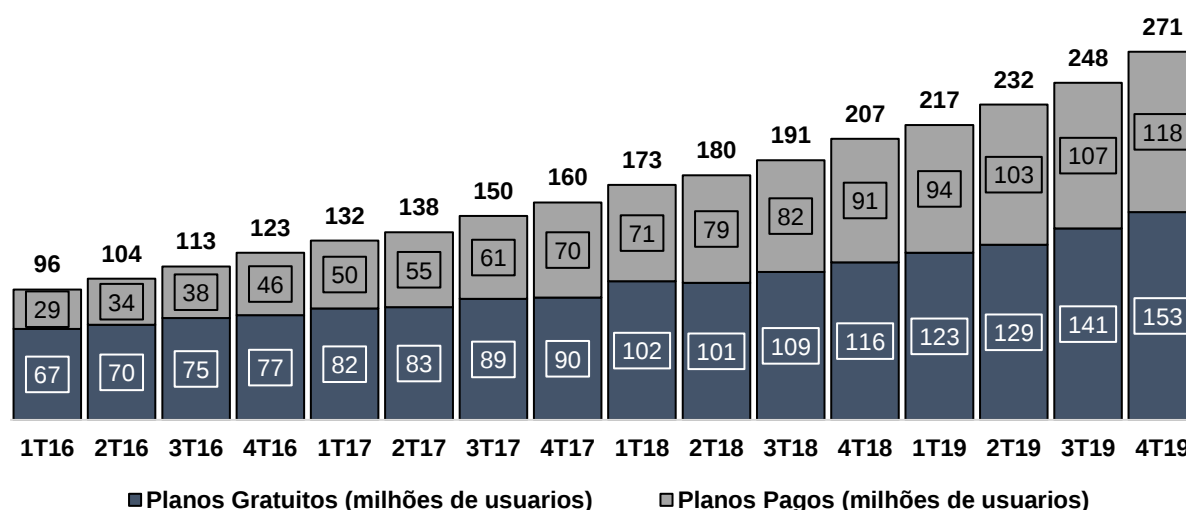
Tabela 11 – Assinaturas oferecidas pelo Spotify

Assinaturas <i>Premium</i>	Assinaturas gratuitas (suportadas por comerciais)
Recursos • Gravadoras • Conteúdo disponível para download • Possibilidade de escolher qualquer música da plataforma Preços de oferta • Plano tradicional (individual): US\$11,99/mês • Plano família (até 6 pessoas) : US\$14,99/mês (~US\$2,49/pessoa) • Plano estudantil (individual) : US\$5,99/mês	Recursos • Conteúdo recomendado • Possibilidade de escolher qualquer música das listas de descoberta Preços de oferta • Gratuito (com comerciais) • Plano família (até 6 pessoas) : US\$17,99/mês (~US\$3/pessoa) • Plano estudantil (individual) : US\$5,99/mês

FONTE: Spotify (8)

No caso do Spotify, a empresa oferece uma versão gratuita suportada por anúncios e que fornece aos usuários acesso online sob demanda limitado ao catálogo, sem taxa junto a um serviço premium que fornece aos assinantes acesso ilimitado a seu catálogo de músicas on-line e off-line por uma taxa mensal. As assinaturas premium do Spotify não possuem um único preço fixo já que a plataforma oferece assinaturas descontadas a famílias de até 6 pessoas a um preço global médio de US\$14,99/mês (~US\$2,49/pessoa) e estudantes que possuem e-mails universitários a um preço US\$5,99/mês (9). Esses valores estão bem abaixo do valor cobrado pela empresa em sua assinatura *premium* tradicional e foram fundamentais para o crescimento da base de usuários *premium* da plataforma desde suas introduções em 2014, como pode ser visto abaixo na figura 21.

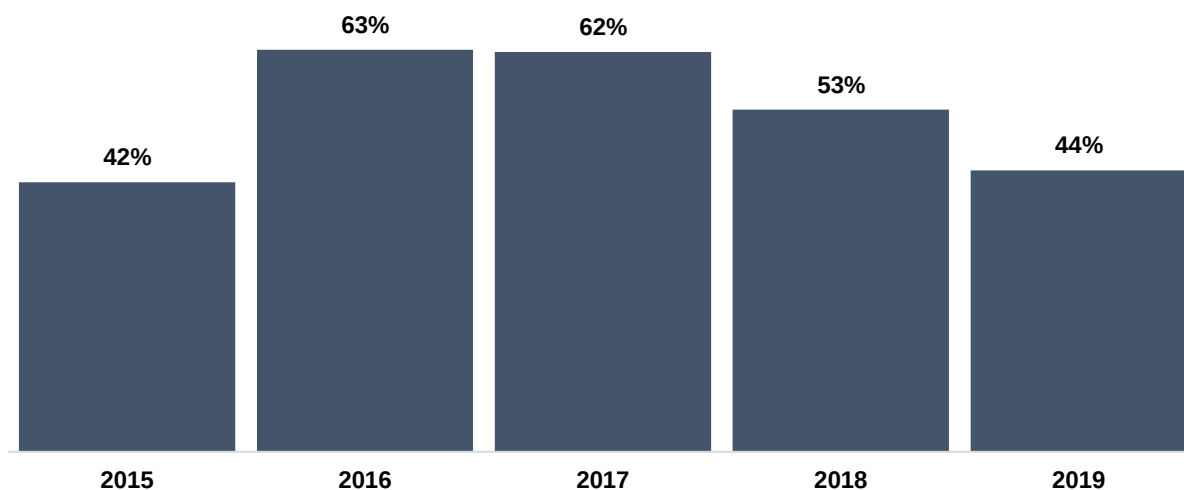
Figura 21 – Assinaturas gratuitas / Assinaturas pagas do Spotify



FONTE: Spotify (8)

Desde seu lançamento a plataforma tem sido bem sucedida em sua estratégia de oferecer aos clientes um modelo “*freemium*”. De 2015 a 2019 a plataforma apresentou uma taxa média de crescimento de usuários superior a 30% A/A e uma conversão incremental de assinantes gratuitos para *premium* superiores a 40%, mostrando a alta capacidade do Spotify na conversão da base de clientes gratuitos para pagos.

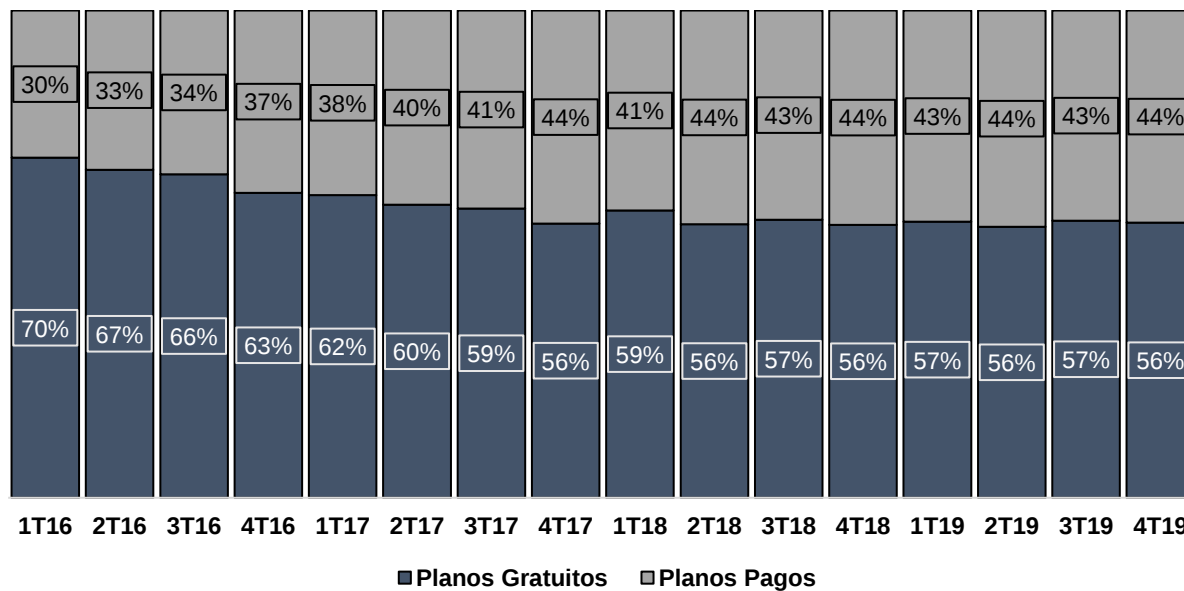
Figura 22 – Taxa de conversão incremental de usuários



$$\text{Taxa de conversão incremental (\%)} = \frac{\text{Novos usuários Premium}}{\text{Novos usuários}}$$

FONTE: Spotify (8)

Figura 23 – Composição da base de clientes do Spotify

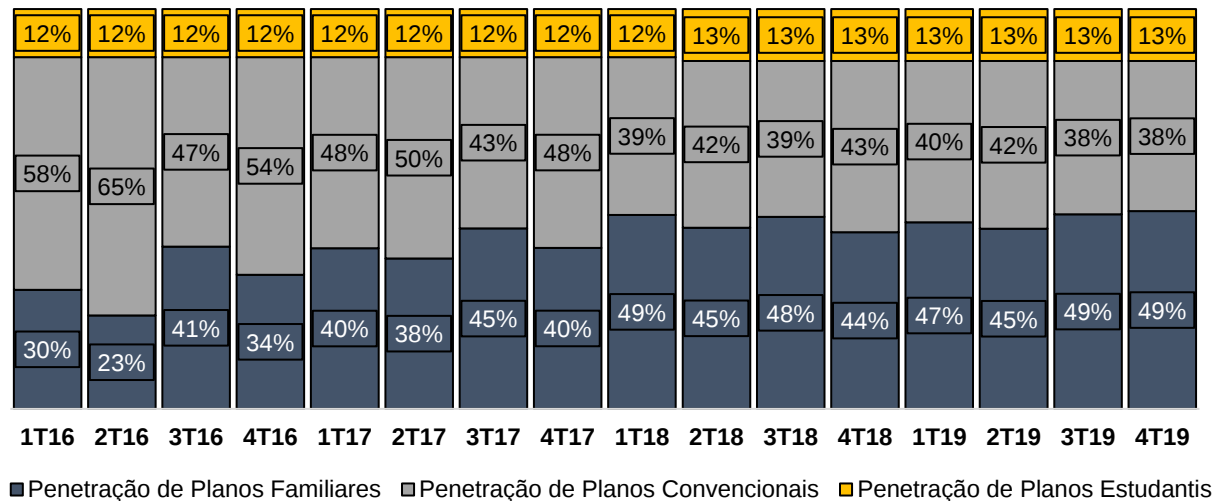


FONTE: Spotify (8)

Mesmo com o sucesso do Spotify em converter seus usuários com assinaturas gratuitas em assinaturas *premium*, a reposição da base de clientes gratuitos tem acontecido a um ritmo bastante próximo, limitando mudanças estruturais na base de clientes da empresa. Ainda assim, supondo que o Spotify consiga manter sua atual taxa de conversão de clientes (em torno de 40-60%), a proporção de assinaturas premium/assinaturas gratuitas numa fase de maturação da companhia seria de aproximadamente 70%.

A alta capacidade do Spotify em converter seus assinantes de planos gratuitos a planos premium esteve muito vinculada ao crescimento das ofertas com custo reduzido da plataforma, em especial de planos familiares. Enquanto no primeiro trimestre de 2016 os assinantes de planos familiares do Spotify representavam menos de um terço das assinaturas pagas do Spotify, hoje as assinaturas familiares já representam 49% e as assinaturas familiares se tornaram maioria entre os assinantes de planos pagos.

Figura 24 – Composição da carteira de assinantes *premium* do Spotify

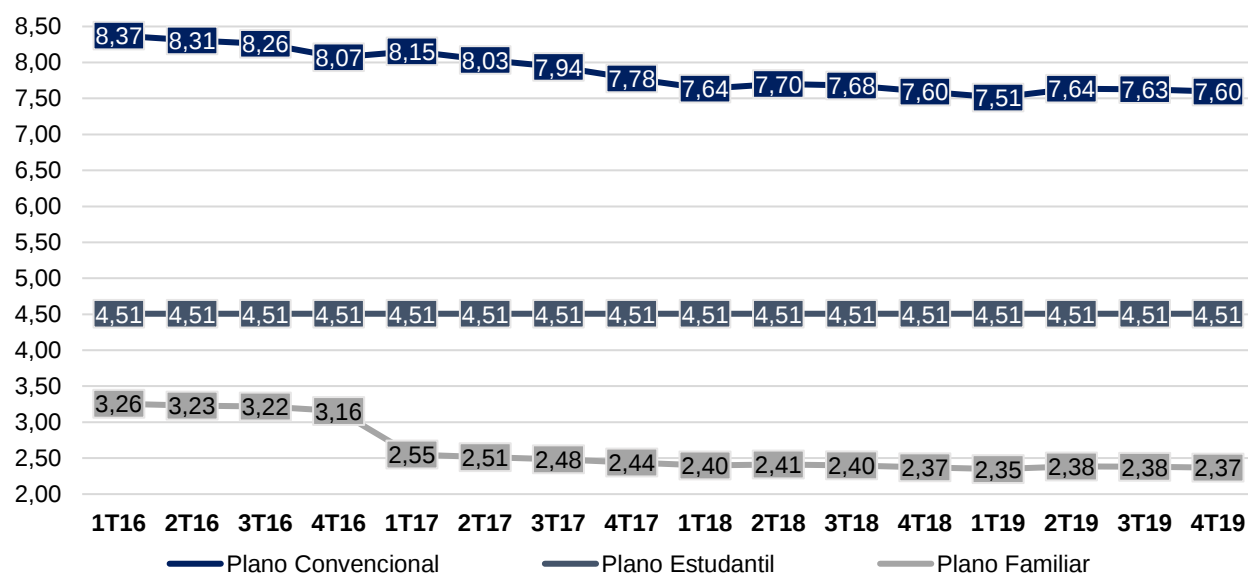


FONTE: Spotify (8)

No caso de planos estudantis, o percentual de planos estudantis na base de clientes *premium* não sofreu grandes alterações ao longo dos 4 últimos anos, se mantendo estável entre 12-13%. Apesar disso, o crescimento nas vendas de planos estudantis também depende do aspecto demográfico desse tipo de cliente, não estando exclusivamente relacionado as operações da empresa, como pode ser observado na figura 18 acima.

Apesar do crescimento do número de assinantes de planos com descontos ter sido fundamental para a monetização da base de clientes do Spotify, a plataforma tem encontrado dificuldades em repassar aumentos de preços. Com exceção dos planos estudantis, que não sofreram alterações quanto a preços, todos os outros planos foram descontados, como visto na figura 19 abaixo.

Figura 25 – Ticket médio por plano (EUR/Usuário) – Base mensal



FONTE: Spotify (8)

Ainda com as dificuldades da empresa em aumentar preços, a estratégia de aumentar descontos em planos tem sido fundamental para o crescimento da base de clientes com assinaturas pagas. Apesar do aparente equilíbrio verificado nos preços a partir de 2018, o oferecimento de novos descontos e promoções mais agressivos para impulsionar crescimento da base de clientes sem que haja repasse de preços mais altos a assinaturas existentes pode impactar muito negativamente a saúde financeira da empresa. Como explicado na seção 6.2.1, a manutenção de margens em uma estratégia de maiores descontos dependeria de menores custos com aquisição de conteúdo para que seja viável financeiramente.

6.2.3 Facilidade de uso, funcionalidades exclusivas e inovação

Os usuários do Spotify apontaram também como relevantes a experiência do usuário, inovação e funcionalidades exclusivas como fatores críticos de sucesso da plataforma. Desde sua concepção em 2008 o Spotify tem buscado oferecer aos usuários uma interface intuitiva, colaborativa e que permitisse integração a redes sociais. Abaixo estão alguns dos principais recursos e inovações lançadas pelo Spotify ao longo de sua história.

Listas de reprodução (*playlists*) - O Spotify fornece três maneiras pelas quais os usuários podem ouvir *playlists*: 1) *Playlists* personalizadas; 2) *Playlists* selecionadas; e 3) *Playlists* geradas pelo usuário. A tecnologia do Spotify cria automaticamente listas de reprodução personalizadas para os usuários que são atualizados constantemente. Alguns exemplos incluem: *Discovery Weekly*, *Daily Mix* e *Release Radar*. As listas de reprodução personalizadas representam cerca de 17% das horas mensais de conteúdo consumidas (a partir de 2017) e fornecem uma maneira de promover novos artistas para o público apropriado. Outro canal no qual o Spotify promove conteúdo é através de listas de reprodução selecionadas, nas quais o editorial do Spotify cria listas de reprodução específicas baseadas em gêneros para corresponder ao humor dos usuários. Alguns exemplos incluem *RapCaviar* (+8 milhões de seguidores) e *Today's Hits*. Em dezembro de 2017, as listas de reprodução com curadoria representavam aproximadamente 15% do conteúdo mensal de horas. A última maneira pela qual os usuários podem acessar listas de reprodução é através de listas de reprodução geradas por usuários, onde o Spotify fornece ferramentas para permitir que os usuários criem suas próprias listas de reprodução que podem ser compartilhadas com outros usuários. As listas de reprodução geradas pelos usuários representaram ~ 36% das horas mensais de conteúdo, e a plataforma possuía 3,2 bilhões de listas de geradas em dezembro de 2017.

Rádio personalizado – O recurso de rádio personalizado utiliza algoritmos com base na música ou no artista escolhido pelo usuário para criar uma estação de rádio on-line semelhante à música escolhida. Ao lançar esse recurso, o Spotify permite que os usuários descubram novas músicas, além de promover novos artistas para o usuário.

Podcasts – Os podcasts do Spotify cobrem vários gêneros e tópicos, atraindo uma ampla base de usuários, incluindo conteúdo musical, viagens, culinária, esportes, negócios e vários outros tópicos. Enquanto o Spotify ainda está expandindo a experiência do usuário do podcast, adicionando conteúdo e focando na descoberta por iniciativa dos usuários, o Spotify vê uma oportunidade significativa em expandir essa área que não exige pagamentos de *royalties* as gravadoras. Em janeiro de 2018, o Spotify lançou seu novo formato multimídia, o Spotlight, que fornece camadas visuais para seus podcasts, audiolivros, notícias e outro conteúdo de áudio (14).

Vídeo – Além de expandir suas ofertas de conteúdo com podcasts, o Spotify lançou vídeo em 2015. O Spotify incorpora clipes de vídeo em listas de reprodução para fornecer uma camada visual aos usuários, além de permitir que os artistas promovam ainda mais seu conteúdo por meio de vídeo em plataformas de mídia social enquanto suas músicas estão sendo tocadas. O Spotify inclui vídeo em suas listas de reprodução mais populares, como o RapCaviar. Exemplos de conteúdo de vídeo são entrevistas, cenas por trás das produções e clipes (15).

Mercadoria e recurso de shows – Em dezembro de 2014, o Spotify lançou o recurso de vendas de mercadoria personalizada, permitindo que artistas vendessem produtos na plataforma sem comissão pelas transações. Além disso, em novembro de 2015, o Spotify lançou o recurso de shows para permitir que os usuários descubram os próximos shows em suas cidades de seus artistas favoritos. Para isso, o Spotify utiliza dados com base no comportamento de escuta e localização dos usuários para fornecer os resultados de maior interesse aos assinantes. Até o momento, o Spotify fez uma parceria com a *Ticketmaster*, *AXS*, *Songkick* e *Eventbrite*, fornecendo aos usuários acesso para comprar ingressos em plataformas de parceiros (16).

Serviços para criadores – Em 2017, o Spotify lançou seu segundo aplicativo, o Spotify for Artists, focado na criação de um balcão único para os artistas acompanharem suas músicas quando elas forem ao ar, controlem sua presença no Spotify e aprendam mais sobre seu público. Esse novo recurso permite que os artistas segmentem seus fãs, entendam quais músicas ressoam com os fãs, vejam em quais listas de reprodução suas músicas estão sendo escutadas e ajudem os artistas a escolher para onde ir em turnê com base no crescimento de seu público. Enquanto o Spotify está em seus estágios iniciais no que diz respeito aos serviços de

criadores, o Spotify divulgou que eles estão lançando mais ferramentas de criação (camada de vídeo adicionada às músicas, legendas para podcasts, etc.), além de ferramentas de análise para artistas. O Spotify introduziu também o *Rise* em outubro de 2017 - um programa criado para identificar e promover artistas emergentes por meio de uma combinação de marketing editorial e programação em várias camadas (22).

Soluções de publicidade para parceiros – Nas soluções de publicidade para parceiros, o Spotify se concentra no fornecimento de anúncios em áudio, vídeo e blocos de anúncios gráficos. Além de fornecer essas opções para os anunciantes, o Spotify também permite que as marcas patrocinem listas de reprodução do Spotify, podendo segmentar o público com base no gosto musical dos ouvintes. Mais recentemente, o Spotify lançou o Spotify Ad Studio - uma plataforma programática de autoatendimento para anúncios em áudio.

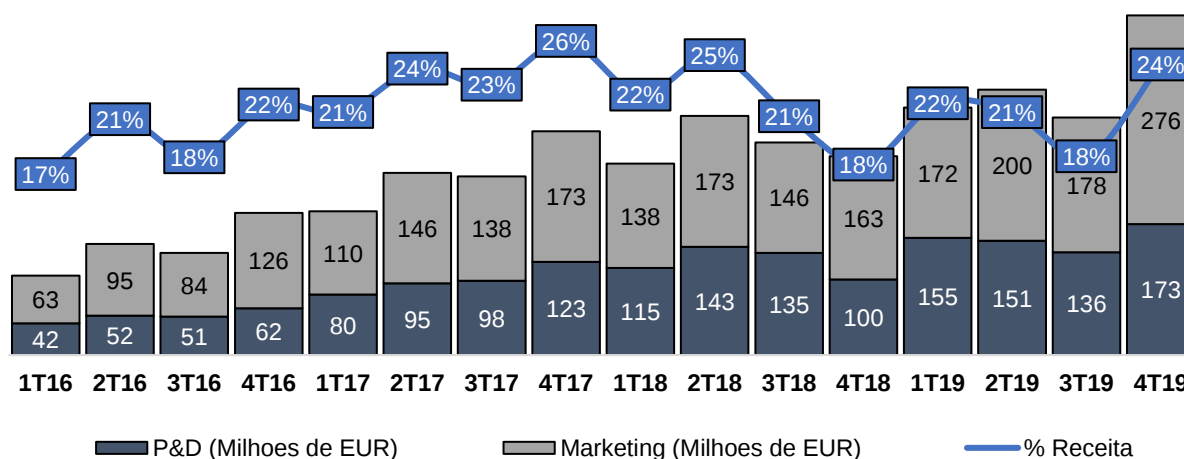
Figura 26 – Linha do tempo de lançamentos do Spotify

Recurso	Lançamento	Detalhes
Feed de Amigos	Dez-16	O feed de amigos mostra a atividade de amigos ou perfis públicos que um usuário segue.
<i>Daily Mix</i>	Dez-16	Playlists criadas diariamente baseadas na atividade recente do usuário.
Perfil de Artistas	Set-16	Os usuários podem encontrar todos os lançamentos disponíveis de um artista em particular, além de tudo o que é necessário saber sobre eles.
<i>Release Radar</i>	Ago-16	Atualizado semanalmente com músicas lançadas nas últimas semanas, contém artistas que o usuário mais ouve, aqueles que o usuário segue e algumas sugestões baseadas na atividade recente do usuário.
Fresh Finds	Mar-16	Atualizado todas as quartas-feiras, o Fresh Finds apresenta as músicas mais recentes de artistas não descobertos que capturam o interesse do mundo antes que a música se torne popular
<i>Descobertas da Semana</i>	Jul-15	A lista de reprodução Discover Weekly é um resumo semanal de músicas com base no histórico de um usuário e de outros fãs do Spotify com gostos semelhantes. Atualizada automaticamente toda segunda-feira.
<i>Browse</i>	Ago-13	O Browse é um recurso de recomendação e lista de reprodução com curadoria, baseado no contexto e no humor do usuário.
<i>Recursos Sociais</i>	Mai-13	Os recursos sociais permitem que os usuários sigam seus amigos, artistas favoritos etc. O Spotify também permite que os usuários compartilhem playlists e enviem recomendações de músicas aos amigos.
Discover	Mai-13	Lançado em maio de 13, o Discover é um feed de notícias de recomendações, músicas e listas de reprodução com base nos hábitos de audição dos usuários.
<i>Spotify Radio (para Android)</i>	Jul-12	Rádio ilimitado para usuários do Android.
<i>Spotify Radio (para iOS)</i>	Jun-12	Rádio ilimitado para usuários do iOS.
<i>Spotify Radio (para Computadores)</i>	Dez-11	O Spotify Radio foi um dos primeiros recursos focados no usuário lançados na plataforma. Ele permite que os usuários criem estações de rádio personalizadas com base em músicas, álbuns, artistas ou listas de reprodução.

FONTE: Spotify (8)

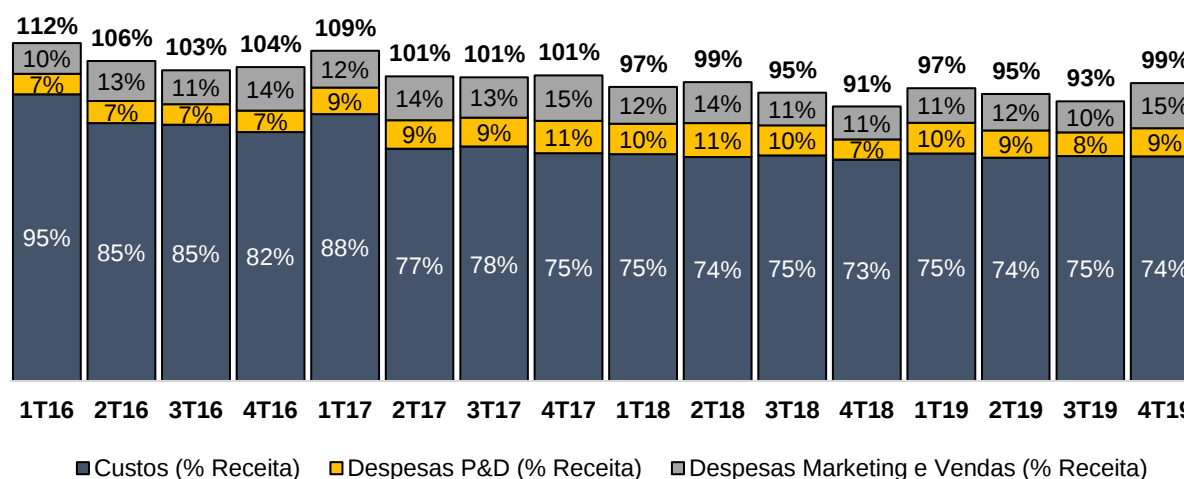
Tamanha quantidade de inovações oferecidas só foi possível graças ao aumento expressivo dos gastos com P&D e marketing, que cresceram a uma taxa de crescimento anual média de aproximadamente 49% ao longo dos últimos 4 anos, como pode ser visto na figura 27 abaixo. Grande parte dessa mudança estrutural se deve ao fato de o Spotify ter conseguido reduzir seus custos de aquisição de conteúdo, permitindo maiores despesas com áreas voltadas a inovação e funcionalidades. Como pode-se observar nas figuras 26, 27 e 28 abaixo, ao longo dos 4 últimos anos, a companhia mais do que quadruplicou as suas despesas com P&D à medida que os custos com aquisição diminuíram, além de aumentar suas equipes em aproximadamente 80%.

Figura 27 – Despesas com P&D e marketing



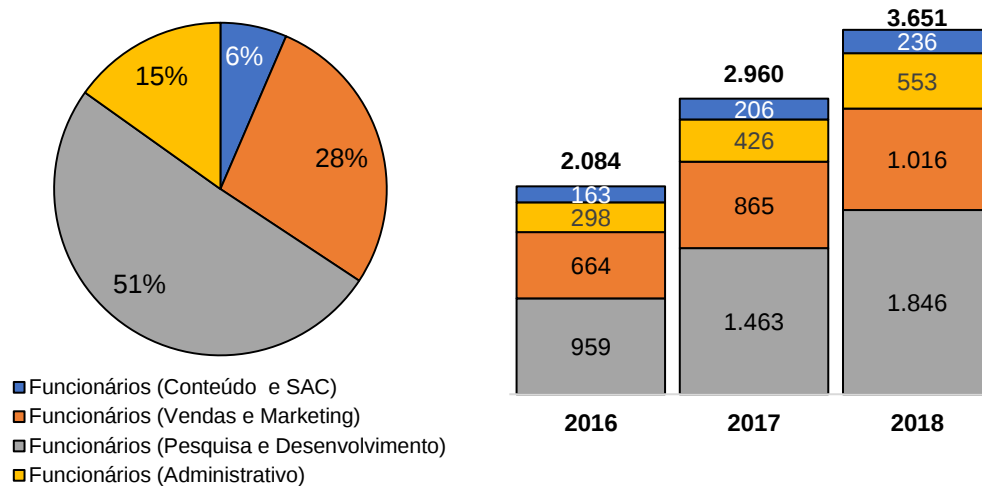
FONTE: Spotify (8)

Figura 28 – Custos com conteúdo, despesas com P&D e marketing (% Receita)



FONTE: Spotify (8)

Figura 29 – Funcionários por departamento (Spotify)



FONTE: Spotify (8)

7. CONCLUSÃO

A pesquisa do presente trabalho, com os usuários, identificou 4 principais fatores críticos para o Spotify: Biblioteca de músicas (conteúdo), navegação intuitiva/interface limpa, planos descontados (familiar e estudantil) e *playlists* personalizadas e exclusivas.

A análise financeiro-econômica serviu como validação do AHP para determinação dos fatores críticos de sucesso. Verificou-se que a estrutura de custos e despesas da empresa mostrou-se bastante semelhante ao peso dos fatores do AHP. Os maiores gastos da empresa são despendidos em conteúdo musical (*royalties* para gravadoras e editores), e representam historicamente mais de 75% da receita da companhia. Além disso, o Spotify tem aumentado suas despesas com pesquisa e desenvolvimento e marketing de forma a criar a melhor experiência musical possível para seus assinantes através de uma plataforma intuitiva e de fácil navegação para os usuários, artistas/compositores e para as empresas e artistas que desejam anunciar seus produtos/eventos na plataforma. Assim, o alinhamento entre as vontades e necessidades dos usuários com os investimentos do Spotify pode ser considerado por si só como um fator crítico para o sucesso da plataforma.

A análise evidenciou também outros fatores, dentre os quais destacam-se o pioneirismo e o forte investimento em marketing devido à alta competitividade do segmento. A pesquisa reforça esses fatores visto que 53% dos respondentes atribuíram a sua adesão a plataforma ao fato de ser a mais conhecida ou a única que conheciam na época.

Apesar da pesquisa e análise financeiro-econômica terem sido focadas no Spotify, evidencia-se que os fatores críticos aqui determinados são aplicáveis aos seus maiores competidores (Apple Music, Amazon Music, Google Play Music, Tidal e Deezer) e determinam a prevalência de mercado do Spotify.

8. REFERÊNCIAS

- (1) MIDIA Research. 'Streaming Market Shares'. MIDIA Research Blog Post, c2018. Disponível em: < <https://www.midiaresearch.com/blog/mid-year-2018-streaming-market-shares/>>. Acesso em: 03 de abril de 2020.
- (2) DANIEL, D. R. Management Information Crisis. New York: Business Review, v.39, n.5, set. - out., 1961. P.111-121
- (3) Rockart, J. (1979) 'Chief executives define their own information needs', *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, p.81–92.
- (4) Rockart, J., Bullen, Christine (1981) 'A primer on critical success factors', *Center for Information Systems Research Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology*
- (5) SAATY T., *Decision making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for decisions in a complex world*, University of Pittsburgh, RWS Publications, Pittsburgh 2001.
- (6) Rodriguez-Repriso, L., Setchi, R. and Salmeron, J.L. (2007) 'Modelling IT projects success: emerging methodologies reviewed', *Technovation*, Vol. 27, No. 10, pp.582–594.
- (7) V. Adrian Maftei, V.C. Gerogiannis, E.I. Papageorgiou, Critical success factors of online music *streaming* services-a case study of applying the fuzzy cognitive maps method, *Int. J. Technol. Market.* 11 (3) (2016) 276–300.
- (8) Spotify. 'Quarterly Financial Results', c2020 Relações com investidores do Spotify, 2020. Disponível em: < <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx#module-quarhttps://investors.spotify.com/financials/default.aspx#module-quarterly>>. Acesso em: 03 de abril de 2020
- (9) Spotify. *Premium Subscription*, c2020. Informações sobre assinaturas premium do Spotify Disponível em: <<https://www.spotify.com/us/premium/>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.
- (10) New York Times. 'A New Spotify Initiative Makes the Big Record Labels Nervous', 2018. Artigo. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2018/09/06/business/media/spotify-music-industry-record-labels.html>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.
- (11) International Federation of The Phonographic Industry. 'IFPI – representing the recording industry worldwide', c 2020. Página inicial. Disponível em: < <https://www.ifpi.org/>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.
- (12) Complete Music Update. 'Spotify et al file their appeal over the US Copyright Royalty Board's song rate increase'. Artigo. Disponível em:

<<https://completemusicupdate.com/article/spotify-et-al-file-their-appeal-over-the-us-copyright-royalty-boards-song-rate-increase/>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

(13) Future of Music Coalition. 'Future of Music Coalition – *tagged Spotify*', c 2020. Informações do Spotify. Disponível em: <<https://www.ifpi.org/>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

(14) Spotify. 'Podcasts – Homepage', c 2020. Informações do recurso de *podcasts*. Disponível em: <https://support.spotify.com/br/using_spotify/features/videos/>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

(15) Spotify. 'Support – Features – Videos', c 2020. Informações do recurso de vídeos. Disponível em: <https://support.spotify.com/br/using_spotify/features/videos/>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

(16) Spotify. 'Artists – FAQ – Concerts', c 2020. Informações do recurso de concertos. Disponível em: <<https://artists.spotify.com/faq/concerts>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

(17) Spotify. 'Artists – Guide – Your Music', c 2020. Informações sobre. Disponível em: <<https://artists.spotify.com/guide/your-music>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

(18) Spotify. 'Investors – First Quarter 2019 Results', c 2019. Informações sobre. Disponível em: <<https://artists.spotify.com/guide/your-music>>. Acesso em: 08 de abril de 2020.

(19) The Guardian. 'Podcasting – Global Battle for Domination', c 2019. Informações sobre. Disponível em: <<https://artists.spotify.com/guide/your-music>>. Acesso em: 08 de abril de 2020.

(20) Spotify. 'Ad Studio', c 2020. Informações sobre a interface de criação de comerciais. Disponível em: <<https://artists.spotify.com/guide/your-music>>. Acesso em: 08 de abril de 2020.

(21) Spotify – Securities Exchange Commission. 'SEC – Filings – Spotify F1 statement', c 2018. Informações sobre a abertura de capital do Spotify. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.htm>>. Acesso em: 08 de abril de 2020.

(22) Spotify. 'Genre – Rise', c 2020. Informações do recurso de concertos. Disponível em: <<https://open.spotify.com/genre/rise-page>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

(23) Helkkula, A. (2016). *Consumers' intentions to subscribe to music streaming services*.

(24) Sanchez-Franco, M., & Rondan-Cataluña, F.J. (2010a). Connection between customer emotions and relationship quality in online music services *Behaviour & Information Technology*, p. 633–651.