

IMPACTOS DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR NA VENDA DE MÚSICA GRAVADA

IMPACTS OF TECHNOLOGICAL INNOVATION IN THE VALUE CREATION AND VALUE CAPTURE IN THE SALE OF RECORDED MUSIC

Felipe de Gusmão Reidel*¹
 Moises Ari Zilber²
 Juliana Guerra Vasconcelos¹
 Claudio Vargas¹
 Rebeca Boghossian¹
 Thiago Magalhães¹

DOI: 10.4025/cadadm.v25i2.32396

RESUMO

A indústria da música gravada vem sendo afetada por mudanças no ambiente tecnológico, principalmente relacionadas às tecnologias digitais e o impacto dessas novas tecnologias no comportamento do consumidor em relação à música gravada. Novas organizações surgiram e conseguiram aproveitar a inovação tecnológica para desenvolver serviços digitais que conseguiram criar valor para o consumidor, enquanto capturavam valor para criar um negócio sustentável. Esta pesquisa visa verificar a associação dessas inovações tecnológicas com a criação e captura de valor, como forma de explicar seu surgimento e crescimento. Este estudo pretende preencher uma lacuna conceitual que existe em relação à dinâmica populacional das organizações no mercado de música gravada, ao mesmo tempo, avançar nas pesquisas sobre a influência dos processos de inovação tecnológica e a criação e captura de valor das novas organizações na indústria da música gravada.

Palavras-chave: A indústria da música gravada. Ambiente tecnológico. Dinâmica populacional. Criação de valor. Captura de valor.

ABSTRACT

The recorded music industry has been impacted by changes in the technological environment, mainly related to digital technologies. the impact of digital technologies and consumer

¹ Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

² Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie

* Autor de correspondência: feriedel@yahoo.com.br.

changing behavior in relation to recorded music. New organizations have emerged and have been able to leverage technological innovation to develop digital services that have managed to create consumer value while capturing some of that value to create a sustainable business. This research aims to verify the association of these technological innovations with the creation and capture of value, as a way of explaining its emergence and growth. This study aims to fill a conceptual gap that exists in relation to the population dynamics of organizations in the recorded music market and, at the same time, to advance in the researches on the influence of the processes of technological innovation and the creation and capture of value of the new organizations in the recorded music industry.

Keywords: The recorded music industry. Technological environment. Population dynamics. Value creation. Value capture

1 INTRODUÇÃO

Com a existência de novas oportunidades criadas pela inovação tecnológica, novas organizações emergem (BAUM, 2010). A indústria da música gravada foi fortemente impactada por mudanças no ambiente e por processos tecnológicos que influenciaram um dinâmico ecossistema de organizações. No final dos anos 1990, a mídia tecnológica dominante (CD físico) sofreu uma ruptura principalmente pelas emergentes tecnologias de digitalização, compressão e compartilhamento de arquivos de música pela *Internet*. O impacto dessas tecnologias para a indústria da música, do final da década de 90 até agora, fica claro quando se lê:

Segundo o jornal *The Economist* (2016), em 1999, ano em que o serviço de compartilhamento de música Napster foi fundado, as receitas da indústria atingiram um pico de US\$ 23,7 bilhões. A partir daí, começou uma queda que continuou quase que ininterrupta. Até agora, o crescimento do *streaming* digital de músicas ajudou as receitas da indústria a crescer 3,2%, para US\$ 15 bilhões, ano passado. Esta foi a mais alta taxa desde 1998, de acordo com a IFPI, uma associação da indústria. A maior fatia do mercado foi digital, com 45% do total, enquanto a demanda por CDs continuou a cair: produtos físicos representaram apenas 39% das vendas. Serviços baseados em streaming como *Spotify*, *Deezer* e *Apple Music* se provaram especialmente bem-sucedidos como a categoria de maior crescimento: ano passado as receitas destes cresceram 59%, atingindo mais de US\$ 2,3 bilhões.

A teoria da ecologia organizacional tenta explicar porque e como aspectos ambientais (políticos, econômicos e sociais) afetam a população das organizações em termos de diversidade e mudanças, e foca nos níveis de fundação e fracasso de populações organizacionais (HANNAN; FREEMAN, 1977; BAUM, 2010).

A indústria da música gravada é um bom exemplo de como mudanças ambientais, principalmente ligadas aos processos de inovação tecnológica, foram determinantes para explicar a criação e sucesso de novas organizações, ao mesmo tempo que levou ao fracasso e desaparecimento de outras. Se a típica organização de venda de música do final dos anos 90 eram as lojas especializadas de CDs, hoje os grandes vendedores são serviços digitais globais - que não existiam há vinte anos. Essas organizações foram bem-sucedidas porque conseguiram se apropriar do potencial das inovações tecnológicas.

Esta pesquisa objetiva verificar a associação dessas inovações tecnológicas com a criação e captura de valor dessas organizações focadas na venda de música gravada, como forma de

explicar seu surgimento e crescimento. Este estudo se propõe a preencher uma lacuna conceitual que existe em relação à dinâmica populacional das organizações do mercado de música gravada e, ao mesmo tempo, avançar nas pesquisas sobre a influência dos processos de inovação tecnológica das organizações, na criação e captura de valor. Essas discussões podem ser de interesse tanto para acadêmicos no campo de teoria organizacional, mudança organizacional e inovação tecnológica, quanto para profissionais da indústria da música e de outras indústrias que têm sido afetadas por tendências tecnológicas similares.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa é verificar como mudanças na tecnologia impactaram o ambiente do setor. Tapscott (1996) elenca doze características da nova economia – duas das quais alinhadas com o foco deste artigo, a mencionar:

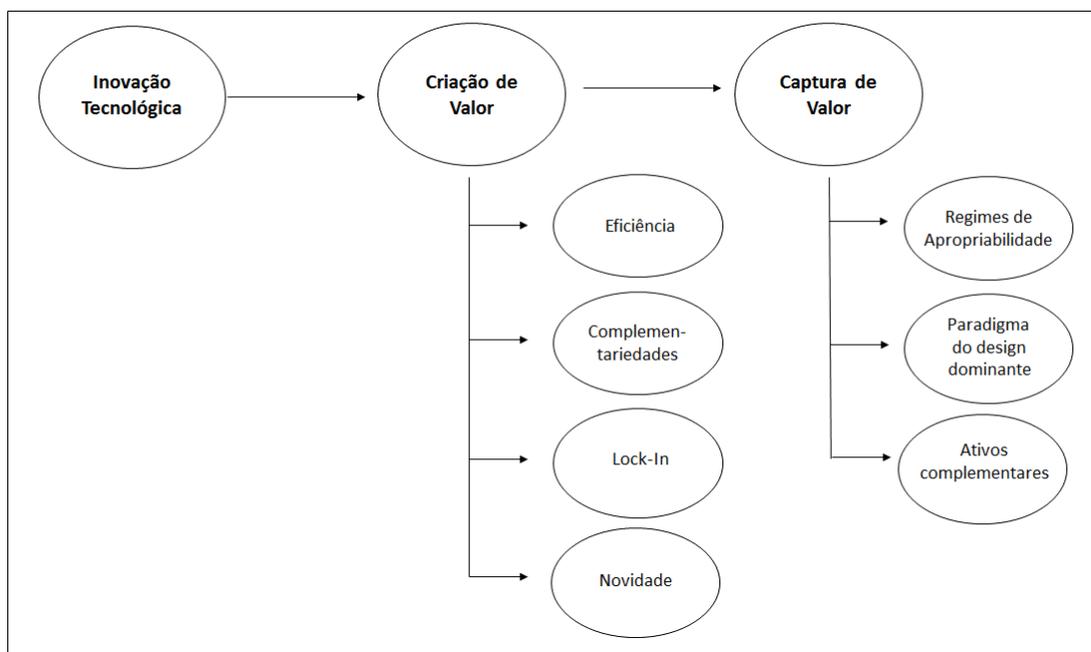
1. Digitalização: o armazenamento de conteúdo em formatos digitais – que é diferente do analógico ou físico– permite o transporte desse conteúdo para dispositivos digitais portáteis;
2. Virtualização: processo em que os bens físicos são transformados em coisas virtuais, como, por exemplo, arquivos digitais.

O segundo objetivo específico é verificar a associação entre a inovação tecnológica associada à criação de valor na venda de música gravada.

O terceiro objetivo específico é identificar se e como o valor criado é capturado pelas novas organizações de venda de música, conseqüentemente, influenciando seu surgimento e crescimento sustentável.

Por fim, o quarto e último objetivo é elucidar como a criação e captura de valor influenciaram a dinâmica das organizações. A figura 1 ilustra a estruturação da pesquisa, bem como os constructos deste estudo.

Figura 1 - Construtos e modelo de pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores.

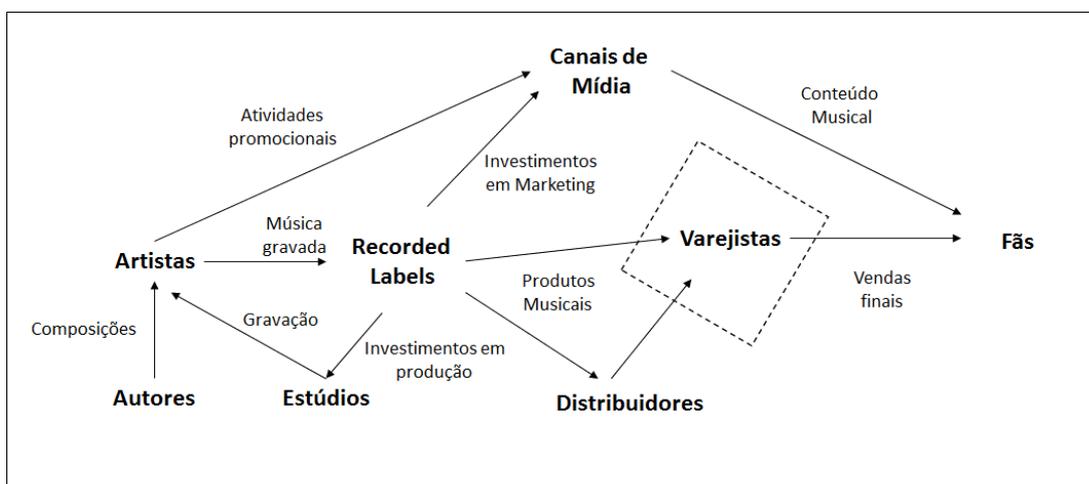
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os efeitos da tecnologia na indústria da música já foram abordados na literatura acadêmica em diferentes estudos, tais como em Teece (2010, p. 178), citando que algumas indústrias, tais como a indústria fonográfica, o download digital pela internet compete com canais estabelecidos – por exemplo, as vendas de produtos físicos e, em parte devido a omnipresença do download digital ilegal, a indústria de gravação da música está sendo desafiada completamente a repensar seus modelos de negócios.

Essas forças tecnológicas impactaram diferentes aspectos da indústria, incluindo o ecossistema de organizações em todo o setor da música gravada. Para definir esse ecossistema de negócios, utilizar-se-á o conceito de rede de valor de Chesbrough&Rosenbloom (2002, p. 534), para quem "a rede de valor criada em torno de um determinado negócio molda o papel que fornecedores, clientes e terceiros influenciam o valor capturado da comercialização de uma inovação".

Conforme ilustrado na figura 2, a rede de valor começa com gravação de canções por artistas, compostas por si ou por outros compositores, para serem apreciadas pelos consumidores finais, os fãs de música. Essas canções são gravadas em estúdios, e os artistas entram em uma relação de negócios com gravadoras para explorar comercialmente essas músicas. As gravadoras investem no contrato artístico, na produção musical e no marketing, composto por canais de mídia que promoverão os artistas e as músicas, e as vendem por meio de varejistas ou revendedores, empresas dedicadas ao serviço e vendas ao consumidor final, ou por meio de distribuidores. O foco desta pesquisa está nessas organizações de varejo, que se concentram na venda de música gravada.

Figura 2 - Rede de valor da indústria de música gravada



Fonte: Elaborada pelos autores

A digitalização e virtualização possibilitaram a inovação tecnológica aos revendedores de músicas gravadas e, portanto, faz-se necessário definir o que é inovação tecnológica para o setor escolhido. Como apontado por Utterback (1971, p. 75), "inovação tecnológica tem tido impacto no comércio internacional, a estrutura da indústria, a formação e desenvolvimento de novas empresas e o crescimento e a sobrevivência das empresas e indústrias existentes". Johnson, Christensen e Kagermann (2008, p. 52) acreditam que "mudanças

radicais através de produtos inovadores raramente surgem de empresa estabelecida, porque um produto radicalmente novo geralmente precisa de um novo modelo de negócios". Para abordar os tipos de inovação enfrentados pela indústria da música, serão utilizados os conceitos de Christensen e Bever (2014, p. 62-63) sobre inovações disruptivas e de sustentação: "o processo pelo qual as inovações se tornam dominantes nos mercados estabelecidos e novos operadores desafiam operadores históricos", e a caracterização da inovação por seu resultado final, que, segundo os autores, apresenta três pontos:

1. Melhoria da performance de inovações: substituir produtos antigos por novos e melhores modelos;
2. Inovações de eficiência: ajudar as empresas a fazer e vender produtos maduros, estabelecidos ou serviços aos mesmos clientes a preços mais baixos;
3. Inovações criadoras de mercado: transformar produtos complicados ou caros tão radicalmente, a fim de que seja criada uma nova classe de consumidores, ou um novo mercado;

Para correlacionar a inovação tecnológica com a criação de valor na venda de música gravada, faz-se necessário o entendimento de valor. Esta discussão é frequentemente abordada entre os teóricos de administração estratégica, segundo os quais o valor é gerado nos processos de transformação dos recursos na cadeia de valor, envolvendo vários atores ao longo da cadeia (BARNEY, 1991; BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PORTER, 1985). Nesse contexto, Bowman e Ambrosini (2000) distinguem valor de uso e valor de troca. Segundo os autores, o valor de uso se refere às qualidades específicas de um produto percebido pelos clientes em relação às suas necessidades. Assim, julgamentos sobre valor de uso são subjetivos e pertencem a cada consumidor. Já o valor de troca se refere ao preço, e trata do montante monetário realizado em um ponto específico no tempo, quando a troca de bens é realizada (idem, ibidem).

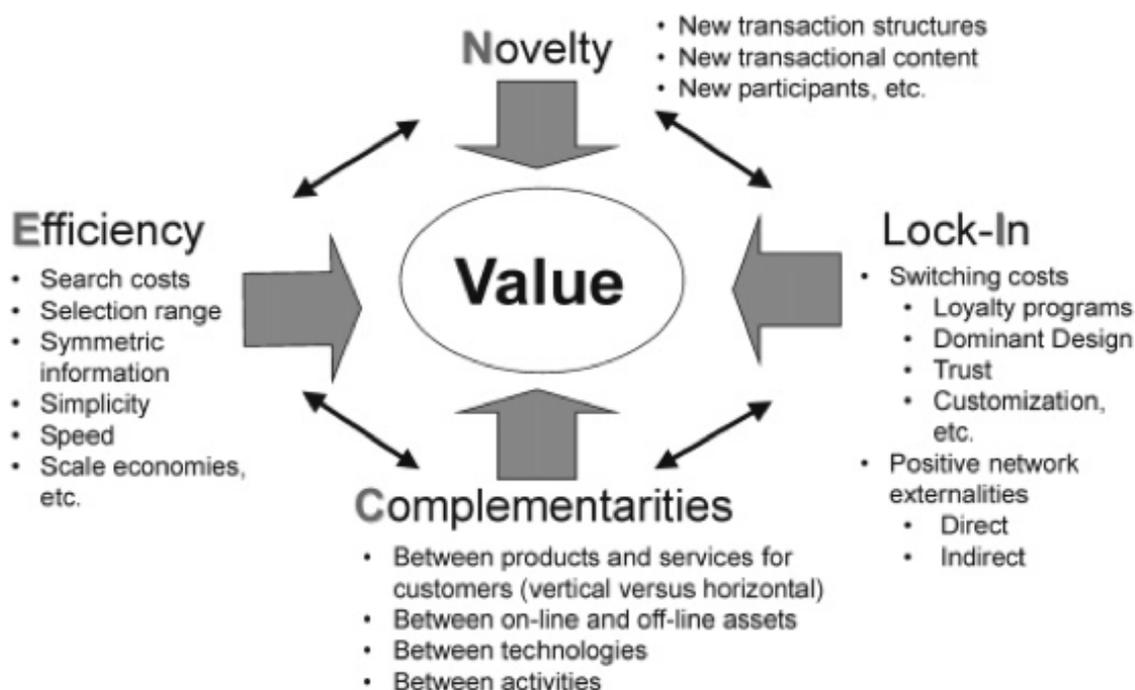
Na perspectiva da visão baseada em recursos (VBR), a fonte da criação de valor de uma organização está nos seus recursos administráveis (BARNEY, 1991). Para Peteraf e Barney (2003), a questão da criação de valor está relacionada à capacidade de um recurso organizacional estratégico gerar valor econômico, seja por meio do atendimento das necessidades dos clientes a um dado custo, ou da redução dos custos envolvidos na entrega do produto ou serviço, o que deve levar à eficiência produtiva e, conseqüentemente, à condição de vantagem competitiva. Bowman e Ambrosini (2000) ressaltam que os recursos não criam valor por si mesmos, pois se não forem desenvolvidos ativamente por meio de esforços dos gestores da organização, o valor deles se torna inócuo. Dessa forma, o valor criado por meio dos recursos deriva diretamente da ação das pessoas na organização (idem, ibidem).

Partindo de uma visão similar, Zubac, Hubbard e Johnson (2010) desenvolvem um modelo com o objetivo de demonstrar a associação entre as capacidades gerenciais, técnicas e de marketing de uma organização e a entrega de valor aos consumidores através do investimento em recursos. Em contrapartida, Priem (2007) foca no papel do consumidor no processo de criação de valor ao abordar a perspectiva da CBE (*consumerbenefitexperienced*), segundo a qual o valor é experimentado pelos consumidores no momento do consumo. Priem (2007) argumenta que o aprendizado em relação ao produto ou serviço aumenta a cada experiência de consumo, o que favorece futuras decisões de compra. O papel dos gestores nesse cenário é aumentar a criação de valor por meio de mecanismos que valorizem a experiência do consumidor ao usar o produto, ou seja, que aumentam o CBE (PRIEM, 2007).

A partir de uma visão de modelo de negócios, Amit e Zott (2001) apresentam quatro fontes de criação de valor em *e-business*, que se estende neste trabalho para todos os serviços digitais

de música streaming: novidade, eficiência, complementariedades e *lock-in*. A Figura 2 demonstra que esses quatro elementos interagem entre si concomitantemente e criam valor ao se combinarem de forma conjunta. O termo “valor” se refere ao valor total criado por meio das transações, sejam elas realizadas pela organização, pelo consumidor ou qualquer outro participante que apropria valor na transação (idem, ibidem).

Figura 3 - Fontes de criação de valor



Fonte: Amit e Zott (2001).

a) *Novidade* - O conceito de novidade está fortemente atrelado ao de inovação, proposto por Schumpeter (1975), e se trata da forma inovadora de fazer negócios por meio de novas estruturas de transações e novas formas de conduzir e alinhar transações comerciais. Segundo Amit e Zott (2001), a novidade cria valor ao conectar pessoas, eliminar ineficiências no processo de compra e venda por meio da adoção de métodos inovadores e capturar necessidades latentes dos consumidores para criar novos mercados.

b) *Eficiência* - É um *driver* (condutor) de criação de valor na medida em que a eficiência da transação cresce quando os custos por transação decrescem (idem, ibidem).

c) *Complementariedades* - Possuir um “pacote” de produtos gera mais valor do que adquirir cada produto separadamente. Conforme Amit e Zott (2001), os produtos complementares oferecidos não precisam estar necessariamente ligados às transações principais que ocorrem na plataforma.

d) *Lock-in* - Refere-se ao valor criado quando os consumidores são motivados a se engajarem em repetidas transações, que os “prendem” à plataforma, o que tende a aumentar o volume da transação. Também se refere ao incentivo dado ao consumidor para permanecer na plataforma graças a parcerias estratégicas, o que influencia um aumento na disposição de pagar pelos consumidores e uma diminuição no custo de oportunidade para a organização (idem, ibidem).

Amit e Zott (2001) afirmam que cada fonte de criação de valor do modelo proposto demanda igual atenção. Segundo análise dos autores, nenhum estudo anterior discutido no artigo, como a análise da cadeia de valor, a inovação schumpeteriana, a VBR, a teoria da rede estratégica e a economia dos custos de transação, pode ser usado prioritariamente em detrimento dos outros para examinar o potencial de criação de valor em negócios digitais.

Criar valor para cliente / mercado alvo é uma atividade apontada como complexa por Chesbrough e Rosenbloom (2002), pelo fato de o valor frequentemente envolver terceiros, tanto na cadeia de valor vertical como em rede. Em consonância, Demil e Lecocq (2010) afirmam que a criação de valor envolve outras organizações e/ou pessoas, na medida em que o valor é compartilhado com essas partes interessadas. Os autores demonstram ainda que o valor criado em rede molda o papel desses terceiros, influenciando a entrega do valor.

Com a finalidade de entender como o valor criado foi capturado pelas novas organizações de venda de música, Chesbrough e Rosenbloom (2002) apontam que uma vez identificada a cadeia de valor necessária para entregar a oferta, é necessário planejar como a empresa vai capturar parte do valor criado. Os autores observam a dificuldade das organizações em transformarem as inovações tecnológicas desenvolvidas em uma oferta de mercado atrativa o suficiente para ser convertida internamente em valor econômico, o que pode ser solucionado por meio do modelo de negócios, visto como um instrumento que possibilita essa conversão de tecnologia em criação de valor econômico. Para os autores, uma das funções do modelo de negócios é identificar um segmento de mercado, ou seja, os usuários para os quais a tecnologia é útil e para qual propósito, e especificar o mecanismo de geração de renda para a organização, que eles chamam de “arquitetura de rendimentos” – como o consumidor pagará, quanto cobrar dele, e como o valor criado será partilhado entre os consumidores, a empresa e seus fornecedores.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), um modelo de negócio pode envolver dois tipos de receitas: transacionais (resultantes de pagamentos únicos) ou recorrentes (resultantes de pagamentos constantes). Além disto, os autores descrevem diferentes maneiras de se gerarem receitas: venda, pagamento por uso, assinatura, aluguel, licenciamento, corretagem e publicidade. A tecnologia digital possibilitou às organizações de venda de música o desenvolvimento de diferentes modelos de receita, ampliando as possibilidades das “arquiteturas de rendimento”. Teece (2010) aborda quase o mesmo problema de Chesbrough e Rosenbloom (2002): de que forma as empresas lucram com suas inovações, já que a inovação em si não é capaz de garantir rendimentos? Segundo os autores, as empresas inovadoras devem, além de entregar um produto realmente inovador, desenvolver um modelo de negócio que reflita, ao mesmo tempo, as necessidades dos consumidores e as trajetórias tecnológicas. Estas últimas referem-se à identificação do estágio de evolução em que a inovação se encontra: antes ou depois do estabelecimento de um paradigma de *design* dominante. O modelo de negócio, assim como o produto ou serviço desenvolvido, deve ser inovador o suficiente para que seja difícil de replicar pelos atuais competidores e pelos novos entrantes (TEECE, 2010). Em seu artigo seminal, *Profiting from technological innovation*, Teece (1986) apresenta três fatores-chave que explicam a distribuição dos resultados relacionados à exploração de uma inovação:

1. Regimes de apropriação: fatores ambientais que regem uma capacidade de invenção para capturar os lucros de uma inovação – as dimensões mais importantes são a natureza da tecnologia e a eficácia dos mecanismos legais de proteção.
2. A concepção do paradigma dominante: depois de consideráveis tentativas e erros no mercado, ou de uma classe estreita de projetos, surge uma forma como a mais

promissora que reúne todo um conjunto de necessidades dos utilizadores de forma relativamente completa.

3. Ativos complementares: a inovação não tem valor próprio, ela precisa ser utilizada (ou comercializada) em conjunto com outros recursos (*know-how*, por exemplo) ou ativos.

Para entender como a criação e captura de valor pelas organizações revendedoras de música influenciou a dinâmica das organizações no setor, utiliza-se uma abordagem de ecologia organizacional por entender que as organizações de venda de música foram impactadas, tendo algumas sido capazes de criar e capturar valor, enquanto outras desapareceram por não conseguir adaptar-se às mudanças emergentes.

Para Wilbon (2015, p.226), “a ecologia populacional propõe que as condições macro ambientais de uma indústria determinam as limitações da firma operando nesta. As firmas influenciam umas às outras dentro de princípios Darwinianos de variação, seleção e retenção”.

Os estudos de Cooper e Schendel (1976) apontam que organizações estabelecidas têm uma tendência a tentar reforçar sua tecnologia existente, ao invés de mudar para uma nova tecnologia, mesmo quando ameaçadas por novas tecnologias externas radicais. Como observado por Miles e Cameron (1982) “organizações são ao mesmo tempo criadoras e prisioneiras de seu ambiente”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este trabalho, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. A análise foi feita baseada na análise de conteúdo proposto por Bardin (2000).

Para Flick (2004), a pesquisa qualitativa ganhou espaço nas ciências sociais aplicadas por sua relevância na compreensão de relações sociais. Esse tipo de pesquisa permite que o pesquisador obtenha resultados ou evidências por meio do entendimento das respostas coletadas nas entrevistas. Para Santos (1999, p. 26), “explorar é tipicamente fazer a primeira aproximação de um tema e visa a criar maior familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo”. A pesquisa exploratória é realizada quando o pesquisador dispõe de poucas informações, pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2013; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Por ter natureza de sondagem, não tem hipóteses (idem, ibidem). Os estudos exploratórios descritivos têm como objetivo a construção da realidade, usando como instrumentos as entrevistas e observação de campo e das pessoas, usando como ponto de partida questões de pesquisa de assuntos pouco explorados na literatura (FLICK, 2004).

A pesquisa descritiva mostra as características de determinada população ou de um fenômeno, e também tem a função de estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2013). A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Como a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever os fenômenos, não tem o compromisso de explicá-los, no entanto pode ser a base de tal explicação (VERGARA, 2013). A pesquisa descritiva procura descobrir, com grande precisão, a frequência da ocorrência de um determinado fenômeno, sua conexão com outros, sua natureza e suas características (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Em síntese, a pesquisa descritiva trabalha os dados e fatos da realidade, e para viabilizar essa pesquisa são utilizados instrumentos de coleta como observações, entrevista, questionários

(idem, ibidem). Conforme propõe Patton (2002) e Creswell (2007), o estudo mostrou o ponto de vista das pessoas envolvidas na inovação tecnológica da indústria da música gravada, que gerou uma importante ruptura nos formatos de venda de música, e que influenciou na criação e captura de valor por parte das organizações de venda de música.

A amostra dos participantes foi escolhida de forma proposital ou intencional, com base em Merriam (2002), uma vez que a escolha do sujeito é determinante para o entendimento do problema, ou seja, de que forma a inovação do mercado maximiza a renda, do ponto de vista do entrevistado. Segundo Patton (2002), na pesquisa qualitativa o tamanho da amostra deve relacionar-se com a cobertura dos fenômenos que serão investigados, assim como o objetivo do estudo e das partes interessadas, a credibilidade dos entrevistados, o tempo e recursos disponíveis para a investigação.

Os entrevistados escolhidos para esta pesquisa são executivos do setor, e o critério de escolha foi a diversidade de atores e não apenas profissionais de organizações de vendas de música digital, já que o objetivo era entender diferentes perspectivas acerca dos fenômenos sendo estudados. Os entrevistados escolhidos estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Lista de entrevistados na pesquisa qualitativa

Dois executivos de gravadoras	. VP de Global Digital Business (USA) . Diretor de Vendas (Brasil)
Dois executivos de serviços de música digital	. Gerente de relações com gravadoras (Spotify Brasil) . Gerente de novos negócios (Deezer)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para coleta de dados foi utilizado um roteiro semiestruturado de perguntas. As entrevistas semiestruturadas têm como característica a alta probabilidade de que os pontos de vista dos entrevistados sejam expressos na entrevista (FLICK, 2004). Esse roteiro foi estruturado com base em uma matriz de amarração entre o referencial teórico e os processos estudados a partir dos objetivos específicos:

1. Impacto da inovação tecnológica no ambiente do setor de música gravada;
2. Correlação entre inovação tecnológica nas organizações de venda de música gravada com criação de valor no setor;
3. Identificar como o valor criado foi capturado por essas organizações, garantindo seu surgimento e crescimento sustentável;
4. Influência da criação e captura de valor na dinâmica populacional das organizações.

Não há uma maneira específica para o tratamento e análise das respostas, dessa maneira utilizaram-se técnicas de análise de conteúdo de Bardin (2000) para o tratamento e análise dos dados, seguindo os procedimentos de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, organizaram-se as respostas das transcrições de maneira que cada recorte seja identificado em uma categoria. A exploração do material ocorreu na escolha das unidades semânticas (BARDIN, 2000), ou seja, frases, trechos de frases, palavras-chave que tenham como representação um significado de cada categoria. Dessa forma, o material foi pré-codificado para a análise subsequente. A etapa de tratamento e interpretação de dados foi realizada por meio da redução das categorias

(unidades semânticas) que haviam sido recortadas na pré-análise. As categorias tiveram como fundamentação os objetivos específicos, de maneira que garantissem consistência para se chegar às respostas dos objetivos propostos e, então, responder à pergunta de pesquisa.

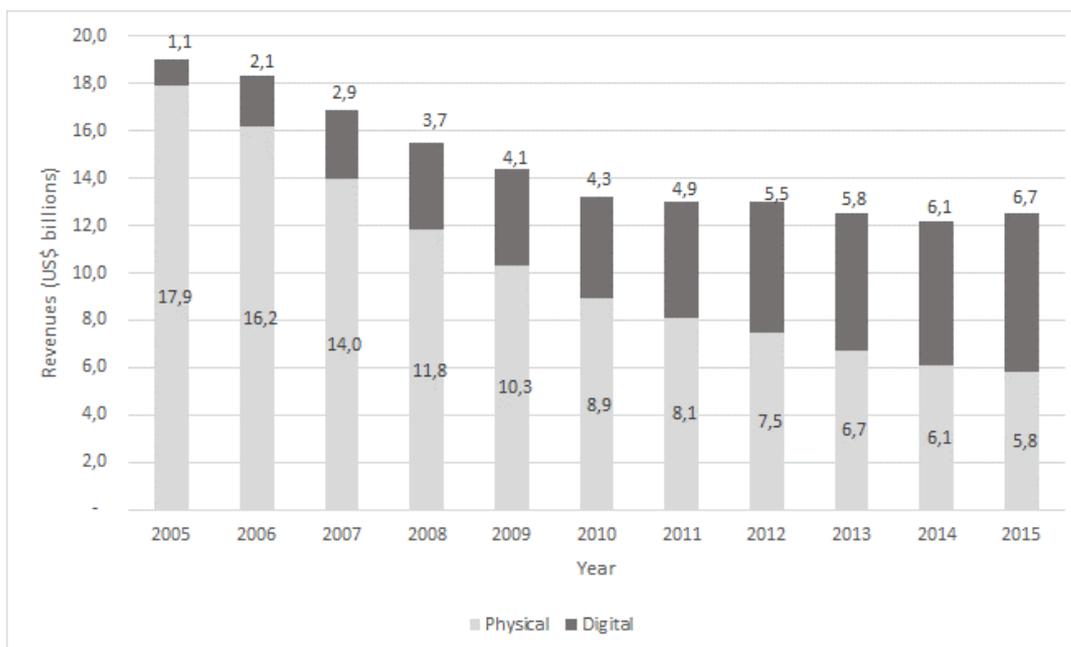
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 IMPACTO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO AMBIENTE DO SETOR

Os efeitos da digitalização, compressão e compartilhamento de arquivos de música que começou a ganhar escala global no final da década de 1990, com o lançamento de serviços como o Napster, criou uma competição direta com os CDs originais e impactou drasticamente as receitas da indústria da música gravada nos anos que se seguiram, como ilustrado na Figura 4. No começo dos anos 2000, a indústria se mostrou relutante em aceitar as mudanças de tecnologia e o digital foi visto como uma ameaça, e não como uma oportunidade. Mas em 2003, com o lançamento do iTunes pela Apple, o digital começou a ser uma fonte importante de receitas legais para a indústria. O iTunes oferecia aos clientes uma loja de downloads digitais de música, onde se podia comprar o formato álbum completo ou faixa individual – uma inovação para os serviços legais, mas que já era oferecida gratuitamente e ilegalmente por serviços piratas. Além disso, o iTunes tinha uma proposta de ser intuitivo no uso, conveniente, e os clientes podiam facilmente sincronizar as músicas compradas com o iPod (aparelho móvel para escutar as músicas). Esses fatores, somados à força de marketing e vendas da Apple, contribuíram para um crescimento acelerado do download legal, em que o iTunes se tornou o principal serviço do mercado.

Enquanto o *download* crescia globalmente, uma nova inovação tecnológica surgia criando um tipo diferente de serviço de música digital com uma proposta de valor diferenciada ao consumidor: a assinatura de *streaming*. Nesse novo modelo, o consumidor podia “alugar” a música (por meio de uma assinatura mensal) ao invés de “comprá-la” – caracterizando assim o modelo de acesso diferente do modelo de propriedade, do qual o CD e o *download* fazem parte. Diferentes serviços de *streaming* foram lançados ao redor do mundo, mas o mais bem sucedido foi o Spotify. Fundado em 2008 pelo empreendedor sueco Daniel Ek, de 25 anos de idade, o Spotify cresceu com a filosofia de que “para ser bem sucedido o serviço legal deve ser mais conveniente que o ilegal” (GREENLEY, 2011). Os serviços de *streaming* e, principalmente o Spotify, foram fundamentais para influenciar o crescimento do digital na indústria da música. A Figura 4 ilustra a divisão entre receitas do digital em comparação ao físico dos anos de 2005 a 2014.

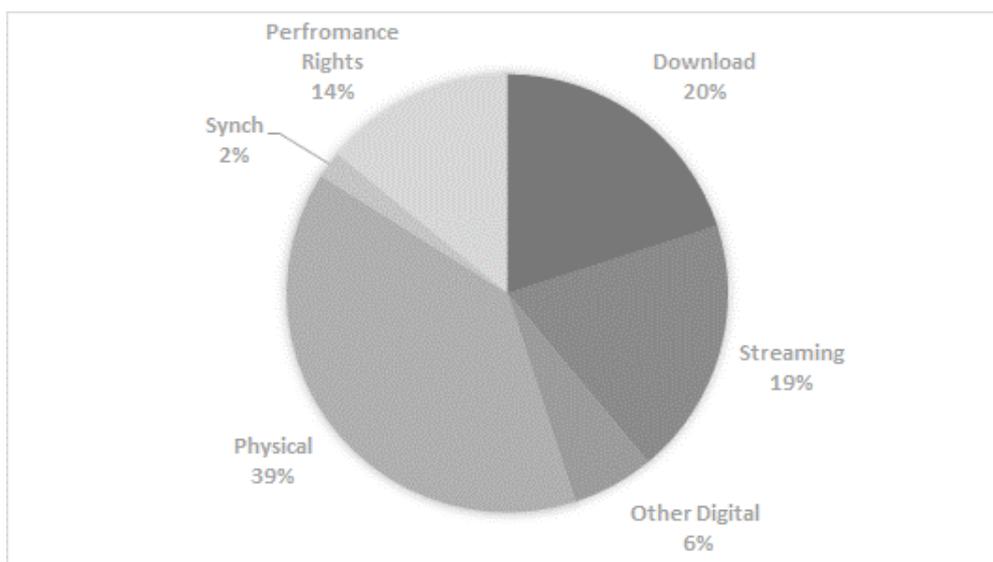
Figura 4 - Receitas globais de música gravada (anos: 2005 a 2014).



Fonte: IFPI, 2016

Ainda que o *streaming* seja considerado como o futuro da indústria da música, os formatos físicos e downloads seguem sendo importantes. Como ilustrado na figura 5, o físico representou em 2015 39% das receitas globais da indústria, enquanto os downloads representaram 20% e o *streaming* 19% (todos os formatos digitais somaram 45% das receitas). Enquanto as receitas do *streaming* cresceram 45,2% em 2015, tanto os downloads quanto o físico caíram: 10,5% e 4,5% respectivamente.

Figura 5 – Receitas digitais globais divididas por formatos no ano de 2015



Fonte: IFPI, 2016.

Sob a perspectiva do resultado da inovação tecnológica, foram detectados fatores que inserem os serviços digitais de *streaming* em três categorizações:

1. Inovação que aumenta performance: pois esses serviços substituíram serviços anteriores com modelos melhores;
2. Inovação de eficiência: pois conseguiu criar uma nova relação de custo *versus* benefício aos consumidores de música;
3. Inovação criadora de mercado: pois gerou uma ruptura de mercado criando um produto que tem o potencial de trazer novos consumidores e criar novos mercados de consumo de música.

4.2 CRIAÇÃO DE VALOR

Segundo Priem (2007, p. 220), “a criação de valor envolve inovação que estabelece ou aumenta a valoração dos benefícios de consumo (i.e. valor de uso) do consumidor”. Nesse sentido, acredita-se que os serviços de *streaming* criaram valor ao ter introduzido uma inovação tecnológica que trouxe diferentes benefícios ao consumidor e, ao mesmo tempo, impactou a valoração do consumo de música por esses consumidores. Para o cliente foi vantajoso, pois ele pode ter acesso legal à música, e os artistas e serviços conseguiram rentabilizar a música gravada de uma maneira diferenciada (receita recorrente). Nos próximos itens, utilizar-se-á o modelo de Amit e Zott (2010) para analisar as dimensões de criação de valor em maior detalhamento.

4.2.1 Eficiência

Considerando-se que o consumo de música (independente da mídia) é uma transação na qual o consumidor opta por diferentes alternativas (ex. CD, *download* ou *streaming*), pode-se dizer que os serviços de *streaming* aumentaram a eficiência transacional dos consumidores em relação ao consumo de música gravada em diferentes dimensões:

1. Personalização: na mídia física, os clientes precisavam comprar o álbum completo, mesmo se eles quisessem apenas uma ou duas faixas. Em digital, os consumidores podem optar por formatos diversificados, tais como faixas individuais ou listas de reprodução. Então, se a mídia física é marcada pelo conceito de “coleções de álbuns”, em que os clientes compravam e armazenavam CDs, o surgimento do formato digital possibilitou, para o consumidor, construir uma “galeria virtual”, não só com base em álbuns, mas também de faixas individuais. O *streaming* permite ainda maior personalização, pois os consumidores podem facilmente montar uma *playlist* não só com as faixas de propriedade, mas também com milhões de faixas disponíveis nos serviços, ao mesmo tempo em que a plataforma pode indicar novos artistas e músicas para o consumidor, gerando assim uma maior personalização do produto. Um conceito interessante de segmentação de clientes foi criado por um dos entrevistados nesta pesquisa: *Lean In* (os consumidores participam ativamente no conteúdo que eles querem, a fim de personalizar suas experiências) e *Lean Back* (os consumidores que são menos proativos e querem desfrutar *playlists* previamente criadas). Nas plataformas digitais, cada consumidor consegue ter o seu próprio perfil, e isso torna a personalização ainda mais relevante.

2. Portabilidade: A digitalização de dados digital tornou a portabilidade de arquivos de música muito mais fácil como, por exemplo, os consumidores podem convenientemente acessar as músicas em seu dispositivo móvel, através de APP's dedicados.

3. Disponibilidade: o catálogo é maior em formato digital, e no *streaming* se tornou ainda mais disponível, pois os consumidores podem ouvir músicas sem, necessariamente, ter de comprá-las. Ainda podem conhecer mais artistas, pagando mesmo valor. É uma forma de o artista rentabilizar seu produto de forma contínua, e de o cliente podre ouvir somente as faixas que ele gostaria, pagando um preço mais acessível.

4.2.2 Complementariedades

Ainda que não sejam vendidos necessariamente em um mesmo pacote, existem uma série de ativos que complementa os serviços de música, e que faz com que se aumente a percepção de valor dos clientes quanto aos serviços:

- Conexão de Internet (móvel ou fixa): a melhoria da conexão de Internet, tanto fixa quanto móvel, foi um fator importante para impulsionar o crescimento de serviços digitais e, principalmente, serviços de *streaming* que são caracterizados pela necessidade de conectividade *online* que possuem um alto consumo de banda de Internet.

- *Player* (tocador) de música: O *player* de música (ou o aparelho que o consumidor usa para “tocar” a música gravada) sempre foi um ativo com grande influência no desenvolvimento do negócio da música. Desde a invenção do gramofone até o *player* portátil walkman, essas inovações foram determinantes para os hábitos de como tocar e escutar música. Mais recentemente, o desenvolvimento dos *smartphones*, e a integração dos mesmos com aplicativos de serviços de música digital, propiciou aos consumidores maior portabilidade e facilidade de uso no mesmo aparelho onde esse consumidor desempenha diferentes funções.

- Os fones de ouvido e os aparelhos de som também sempre fizeram parte dos ativos complementares para tocar e escutar músicas gravadas. Mais recentemente, a integração desses ativos com os aparelhos móveis, por meio de tecnologias de conexão de dados como o *bluetooth*, fez com que os serviços de música digital ganhassem ainda mais conveniência de uso.

4.2.3 Lock-In

Os serviços de *streaming* possuem uma forte aderência ao conceito de *Lock-In*, pois quanto mais o consumidor usa o serviço maior é a sua propensão a ficar no serviço, uma vez que ele aprende e se acostuma com toda a interface e usabilidade. Além disso, existe o efeito de rede no qual os serviços de *streaming* estão se transformando cada vez mais em redes sociais, nos quais os consumidores podem criar grupos de afinidade, compartilhar músicas e *playlists*. A própria *playlist* é um fator que incentiva o efeito de *lock-in*, pois à medida que os usuários criam suas próprias *playlists* menos incentivo eles têm para deixar o serviço ou mudar para outra, já que não poderá “carregar” suas *playlists* (custo de troca). Nesses serviços não há um programa de fidelização do cliente. Entretanto, ele se torna fiel ao produto ao perceber os benefícios que tem, e assim a plataforma consegue reter seus usuários.

4.2.4 Novidade

As inovações introduzidas pelos serviços de *streaming* mudaram a estrutura de transações comerciais do mercado de música, do modelo de compra para o modelo de acesso. Além disso, esses serviços foram capazes de criar poderosas redes de conexão de fãs de música ao redor do mundo, e facilitaram o processo de compra e venda de música gravada que deixou de ser transacional para ser recorrente (i.e. baseado em uma assinatura e uma proposta de valor na qual o consumidor pode escutar músicas ilimitadamente pelo mesmo valor mensal). Essas mudanças aliadas aos fatores de customização, portabilidade e disponibilidade já descritos no item 4.2.1 “Eficiência” e mostram o grande impacto da inovação que esses serviços proporcionaram aos consumidores. Essas variáveis influenciaram a percepção de valor de uso dos consumidores.

Serviços baseados no modelo de posse (CDs e downloads) são considerados geralmente mais caros pelos consumidores, e em comparação com o *streaming*, que é reconhecido por entregar uma boa proposta de custo-benefício, o cliente percebe mais valor em usufruir de plataformas que ofereçam este tipo de serviço, mesmo com outra opção que eventualmente seja gratuita (ex. serviços de pirataria ou YouTube).

Um executivo de gravadora prefere definir o preço de comercialização ideal usando o conceito de preço de otimização da receita, ou seja, o ponto do preço que irá maximizar a função do preço x quantidade de assinaturas, como disse um dos entrevistados: "Claro que em um preço de US\$ 5 nós teríamos muito mais clientes, mas isso não significa maximização das receitas". Parece que a grande preocupação dos executivos, tanto das gravadoras quanto dos executivos dos serviços de *streaming*, é a concorrência com serviços de músicas grátis. Essa constatação é alinhada com as pesquisas de Bowman e Ambrosini (2000, p. 4) que asseveram que os consumidores "avaliam o produto em relação às ofertas concorrentes e decidem então se vale a pena comprar." Consequentemente, a indústria precisa "convencer" os consumidores que o excedente de pagar um valor de troca de US\$ 10 por um serviço jurídico Premium é mais vantajoso do que as ofertas grátis. Essa é uma das razões pelas quais alguns participantes da indústria defendem o modelo *Freemium*, ou seja, os consumidores têm a opção de acessar o serviço gratuito (mas com limitações de uso e exibe publicidade) ou pago (sem publicidade e sem limitações).

Conceitualmente, consumidores - ao utilizarem serviços gratuitos - constroem “capital do consumidor” aumentando seus “benefícios de experiência do consumidor” (CBE), segundo Priem (2007, p. 4). Isso está alinhado com o conceito de “funil de aquisição do cliente”, explicado por um dos entrevistados (tabela 1): “diminuindo a barreira à entrada, aumenta o aprendizado do consumidor, e então a venda se torna mais fácil”. O Spotify usa essa estratégia e suas métricas de sucesso, nas quais cerca de 80% da base de assinantes do Premium já foram consumidores do serviço gratuito. Aparentemente, essa estratégia é usada por serviços mais bem-sucedidos, com exceção da Apple devido a circunstâncias particulares: "A Apple tem o número de milhões de números de cartão de crédito e milhões de novos dispositivos com *players* incorporados, que são enviados todos os anos aos consumidores".

4.3 CAPTURA DE VALOR

A captura de valor é um fator chave que incentivou o surgimento, desenvolvimento e crescimento dos serviços de *streaming* legais, diferenciando-os de outros serviços que possam

oferecer funcionalidades semelhantes, mas que não são licenciados pelos detentores dos direitos das músicas. A partir do momento que esses serviços legais conseguiram negociar com gravadoras e editoras, e com o direito de disponibilizar suas músicas nos serviços, eles criaram um modelo de negócio sustentável, no qual existe a possibilidade de cobrança do consumidor e pagamento dos direitos (via royalties). O Spotify resume em seu site corporativo o modelo de remuneração de direitos que pratica:

O Spotify paga royalties para todas as músicas escutadas que ocorrem em nosso serviço e distribui perto de 70% de todas as receitas que recebe para os detentores de direitos... esta divisão de 70% entre os detentores de direitos é feita de acordo com a popularidade de sua música no serviço. A gravadora ou editora então divide estes royalties e presta contas com cada artista dependendo de seu contrato individual.

4.3.1 Regimes de Apropriabilidade

A apropriabilidade (a capacidade do inovador de capturar os lucros de uma inovação) tem sido um dos grandes desafios da indústria da música gravada desde o advento das tecnologias digitais, devido à pirataria e ao compartilhamento ilegal de arquivos de música. Negócios digitais diferem dos físicos na natureza de suas transações entre produtores e varejistas. No caso dos produtos físicos, realmente há uma venda de um objeto ao passo que, no digital, os detentores do direito licenciam seu conteúdo para as empresas revendedoras de música. Essa descoberta está alinhada com os estudos de Teece (2010, p.184) que caracterizam a abordagem de negócios de licença pura como um processo de terceirizar a comercialização dos direitos: "só se alguém obtiver direitos de propriedade intelectual forte: sem eles o licenciado pode ser que captura o valor...".

No final dos anos 1990, a indústria tentou combater a pirataria e, portanto, aumentar a apropriabilidade dos lucros por meio da adoção do DRM (*digital rights management*), um sistema que bloqueava as cópias dos arquivos comprados, mas que se mostrou ineficiente por trazer diversos inconvenientes aos usuários. No relatório de 2016 da IFPI, fica claro que a apropriabilidade continua sendo um dos principais temas da indústria:

O consumo de música gravada hoje em dia é maior do que jamais foi na história. Entretanto, como resultado de uma crítica distorção no mercado, uma grande parcela do consumo de música nas plataformas digitais não é remuneração de maneira justa aos artistas e investidores da música. Este é o "value gap" (ou vão de valor) – uma anomalia fundamental que permeia o mercado de música digital no qual a comunidade criativa internacional está agora focada.... o "value gap" acontece pois alguns serviços digitais grandes e populares são capazes de escapar das regras normais que se aplicam ao licenciamento de música. Serviços de "upload" de música como o YouTube contemplam a maior audiência global de música – estimada em mais de 900 milhões de usuários... Entretanto, estes serviços defendem que eles não têm que negociar licenças para as músicas disponíveis em suas plataformas, ou se apropriam de licenças em custos artificialmente pequenos. Ao invés de negociar as licenças eles se utilizam de mecanismos legais conhecidos como "safe harbour" que foram estabelecidos nos primeiros anos da Internet (IFPI, 2016).

Dessa maneira, fica claro que a preocupação atual da indústria não está focada apenas em serviços piratas, mas também em serviços que, em sua visão, sub remuneram a indústria. Outro ponto importante a ser considerado é o movimento de um modelo de propriedade para um modelo de acesso, no qual a receita passa de transacional para recorrente. Como previamente discutido, o desempenho relativo (o *marketshare* nos serviços) se torna mais importante do que o nominal. Além disso, o *streaming* traz a proposição do “freemium” em que o inventário de mídia resultante é criado a partir de consumidores do modelo grátis, é vendido para anunciantes, e as receitas são compartilhadas entre os proprietários do conteúdo e dos serviços. Essas receitas são muito menores comparativamente às receitas geradas por assinaturas pagas, como apontado pelo relatório do IFPI:

A IFPI separadamente não identifica a contribuição das camadas publicidade-suporte de serviços de assinatura, mas estas são estimadas para ser apenas marginal – que representam não mais do que 10 por cento da receita desses serviços, apesar de seu considerável número de usuários (IFPI, 2016, p.15).

Então fica claro que um grande desafio dos serviços de *streaming* é a conversão dos consumidores de acesso grátis para o modelo pago (ou seja, taxa de conversão).

O Spotify anunciou em março de 2016 ter atingindo 30 milhões de assinantes pagantes, de um total de aproximadamente 100 milhões de assinantes totais; isso significa uma taxa de conversão de 30%. Como previamente elaborado, esse número não pode ser comparado diretamente aos 11 milhões de assinantes pagantes da Apple anunciados em fevereiro de 2016, pois a Apple não possui um modelo gratuito. O relatório da IFPI 2016 identifica um total global de 68 milhões de assinantes pagantes de *streaming* no final de 2015, mas não divulga números de conversão (pagos vs *freemium*). O mesmo relatório afirma que o número de assinantes em serviços gratuitos como o YouTube é de 900 milhões, mas que estes representam em receita apenas 4% da indústria global.

4.3.2 Paradigma do *design* dominante

O relatório anual de 2014 da Vivendi, empresa proprietária da gravadora Universal Music, sumariza sua visão corporativa de como a tecnologia impactou o negócio da música:

A revolução digital teve o efeito de transformar o modelo de negócio da música nos últimos anos. O streaming de música se desenvolveu significativamente, superando o download em muitos países. UMG apoia estes novos métodos de consumo particularmente por meio de parcerias com Spotify, iTunes, Deezer, Google e Vevo (VIVENDI, 2014).

Ou seja, a indústria da música já enxerga o digital como formato dominante e, cada vez mais, a assinatura por *streaming* vai se tornando o design dominante criando um novo paradigma de consumo no qual os consumidores deixam de “comprar” a música e passam a “alugar” a música por meio de um valor mensal. Nesse sentido, percebe-se também uma tendência de consolidação da indústria em poucos serviços globais. Como um dos entrevistados desta pesquisa atestou: “hoje apenas 15 varejistas representam 95% das vendas globais de música digital”. Ou seja, o mercado caminha para um “design dominante” concentrado em poucos serviços de música.

4.3.3 Ativos complementares

Como já discutido na parte de complementariedade, o desenvolvimento dos serviços de música digital está intimamente ligado ao desenvolvimento de aparelhos tocadores (*players*) de música, das conexões de Internet e de aparelhos para escutar música (ex. fones de ouvido e caixas de som). Ao mesmo tempo, os serviços de música digital criaram valor para esses ativos complementares como é o caso histórico do iPod, que criou valor para o iTunes ao mesmo tempo em que o iTunes criou valor para o iPod.

Mais recentemente, outras organizações passaram a fazer parcerias com serviços de música digital para capturar parte do valor gerado por esses serviços por meio de ativos complementares. São exemplos as operadoras de telefonia móvel, que oferecem serviços de música digital em pacotes especiais de dados para seus clientes e para fabricantes de aparelhos celulares, que utilizam a integração com esses serviços de música como forma de incentivar a preferência por seus aparelhos. Empresas de aparelhos eletrônicos de música também se beneficiam dos serviços de música digital – como foi o caso da Beats (recentemente comprada pela Apple) e da Sonos (aparelho que oferece música ambiente por meio da integração com diferentes serviços de *streaming* de música).

4.4 DINÂMICA POPULACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DE VENDA DE MÚSICA GRAVADA

O varejo de música física foi historicamente caracterizado por organizações de abrangência nacional (ex. Tower Records nos EUA, Virgin Records em UK e Hi-Fi no Brasil) e, salvo poucas exceções, por multi varejistas globais (ex. WalMart).

A inovação tecnológica dos serviços digitais representou uma grande ruptura dessa regra, na medida em que os serviços de música digital se caracterizaram por serem de empresas essencialmente globais. Isso se deve principalmente ao fato de que a tecnologia digital não é limitada por barreiras geográficas (ainda que uma série de questões legais devam ser endereçadas para a prestação de serviços em diferentes países). Ao mesmo tempo, essas organizações digitais passaram a exercer uma força muito maior na concentração do mercado de venda de música.

A natureza das organizações digitais também é diferente: se, no mercado físico, as empresas bem-sucedidas que eram essencialmente varejistas, com lojas concentradas em locais de fluxo de consumidores, no negócio digital as organizações são essencialmente empresas de tecnologia e de prestação de serviços, que conseguiram desenvolver poderosas interfaces digitais com os consumidores para atender suas demandas e, muitas vezes, criar demandas que eles sequer sabiam que possuíam.

Nesse sentido, fica claro que as novas empresas digitais foram capazes de criar e capturar valor com as mudanças ambientais e aproveitaram a inovação tecnológica para criar e fazer crescer negócios sustentáveis, ao passo que as tradicionais empresas de varejo continuaram arraigadas aos padrões de venda da mídia física, o que impactou em sua decadência e, em muitos casos, em seu desaparecimento. Ainda que as tecnologias emergentes estivessem disponíveis para todas as organizações, é fato que as organizações incumbentes não foram capazes de mudar para aproveitar as inovações tecnológicas. Empresas como a Apple ou Google (que não eram empresas de música), ou o Spotify ou Deezer (que sequer existiam

quinze anos atrás) foram capazes de desenvolver negócios e criar organizações de venda de música por meio dessas tecnologias.

Essa descoberta está alinhada com os estudos de Christensen, Raynor e McDonald (2015) que afirmam que inovações disruptivas são possíveis, pois elas começam em mercados que os incumbentes negligenciam e, portanto, abrem a oportunidade para que a organização disruptiva foque (em um primeiro momento) em atender segmentos de mercado menores.

5 CONCLUSÃO

A indústria da música gravada sofreu impacto devido às mudanças no ambiente tecnológico, principalmente relacionado às tecnologias digitais. Essas mudanças se manifestaram em diferentes formatos de venda e consumo de música gravada: CD, download digital e assinatura de *streaming*. As organizações incumbentes de venda de CDs do final dos anos 90 sofreram o impacto das tecnologias digitais e da mudança de comportamento dos consumidores em relação à música gravada. Por não conseguirem se adaptar às novas tecnologias, tiveram uma queda expressiva na venda de produtos físicos. A maioria delas acabou desaparecendo, pois não foi capaz de criar e capturar valor a partir da nova lógica do mercado.

Por outro lado, novas organizações surgiram e conseguiram aproveitar a inovação tecnológica para desenvolver serviços digitais, os quais conseguiram criar valor ao consumidor e, ao mesmo tempo, capturar parte desse valor para criar um negócio sustentável. Assim sendo, a criação e captura de valor são dois construtos apropriados para entender o impacto da inovação tecnológica na dinâmica organizacional do setor, pois eles conseguem amarrar o valor percebido pelos consumidores com o valor monetário capturado pelas organizações.

Esta pesquisa espera contribuir para o aprofundamento dos estudos das dinâmicas organizacionais, e dos estudos da influência da inovação tecnológica na criação e captura de valor pelas organizações.

A indústria da música gravada é um bom exemplo de setor que foi altamente impactado pela inovação tecnológica, mas os efeitos na criação e captura de valor e na dinâmica organizacional do setor ainda não haviam sido estudados em profundidade.

Os resultados deste trabalho podem beneficiar tanto acadêmicos e estudiosos, quanto profissionais da indústria da música e de outras indústrias de mídia e entretenimento, que são impactadas por tecnologias similares.

As postulações aqui apresentadas trazem diferentes limitações como o número de sujeitos entrevistados e a escassez de outros estudos prévios no setor. Este estudo pode ser enriquecido pelo aumento do número de entrevistados na pesquisa qualitativa e por uma pesquisa quantitativa, tanto com gestores do mercado de música, quanto com consumidores para aprofundar o entendimento dos processos de criação e captura de valor.

Conclui-se que a indústria da música sofreu alto grau de inovação tecnológica, e mostrou uma dinâmica organizacional intensa nos últimos anos devendo, portanto, ser vista como um interessante local de pesquisa para estudos similares.

Ainda que essa indústria caminhe para um “paradigma de design dominante”, e para uma consolidação das vendas em poucos serviços digitais, assevera-se que essa indústria continuará sendo altamente influenciada pela tecnologia e que a capacidade de mudança e de

constante criação e captura de valor nesse setor continuarão sendo pontos chave para o êxito organizacional.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, Vol. 17, n. 1, p.99-120, Mar, 1991.
- BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 2010.
- CERVO, A.L., BERVIAN, P.A, SILVA, R. **Metodologia Científica**. Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.
- CHRISTENSEN, C. M., BEVER, D. The Capitalist's Dilemma. **Harvard Business Review**, 92(6), 60–68, 2014
- CHRISTENSEN, C.M., RAYNOR, M. MCDONALD, R. What is Disruptive Innovation?, **Harvard Business Review**, p. 44-53, 2015.
- COOPER, A.C.; SCHENDEL, D. Strategic responses to technological threats, 1976. **Business Horizons**, v.19, p. 61-69, 1976.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n 5, p. 929–964, 1977.
- IFPI, Global Music Report. Disponível em: <<http://www.ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2016>>, 2016
- JOHNSON, M. W., CHRISTENSEN, C. M., KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, 86(12), 50–60, 2008.
- MERRIAM, S.B. **Introduction to qualitative research**. Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis 1; 1-17, 2002.

- MILES, R.H., CAMERON, K.S. **Coffin Nails and corporate strategies**. Prentice Hall, 298, 1982.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.
- PETERAF, M. A; BARNEY, J. B. Unraveling the Resource-Based Tangle. **Managerial and decision economics**, Columbus, Vol. 24, n. 4, p. 309-323, Jun-Jul, 2003.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York : Free Press, 1985.
- PRIEM, R. A. Consumer perspective on value creation. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, 219-235, 2007.
- SANTOS, A.R. dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro. DP&A, 1999.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. **Capitalism, Socialism and Democracy**, New York: Harper, p. 82-85, 1975
- SPOTIFY, **Spotify for artists**. Disponível em: <www.spotifyartists.com/spotify-explained>, 2016.
- TAPSCOTT, D. **Digital Economy: promise and peril in the age of networked intelligence**. McGraw-Hill, 1996.
- TEECE, D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, 15 p. 285-305, 1986.
- _____. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194, 2010.
- THE ECONOMIST. **Scales dropped** - More people are paying to stream music, but the industry is still wobbly, New York, Business, April 16th, 2016.
- UTTERBACK, J. The Process of Technological Innovation within the Firm. **The Academy of Management Journal**, 14(1), 75–88, 1971.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIVENDI, **Annual Report**. Disponível em: <www.vivendi.com/wpcontent/uploads/2015/03/20150327_VIV_PDF_Vivendi_Annual_Report_2014.pdf>. 2014.
- ZUBAC, A.; HUBBARD G.; JOHNSON W. L. The RBV and Value Creation: **A Managerial Perspective**. V. 22 n.5, p. 515-538, 2010.

WILBON, A. D. **Technology Strategy and Organizational Learning** : Applying Population Ecology To Understanding the Influence on Firm Survival, 14(2), 221–237, 2015.