

Caso para Ensino

# Pandemia, Samba e as Lives de Diogo Nogueira: Desafios de Gestão de Plataformas



## Pandemic, Samba, and Diogo Nogueira's Livestreams: Platform Management Challenges

**Disciplina:** Estratégia  
**Temática:** Gestão de Inovação, Mídias Digitais  
**Setor de atividade:** Arte e Entretenimento  
**Região:** Rio de Janeiro/Brasil

Marco Aurelio de Souza Rodrigues<sup>1</sup>  
Daniel Kamlot<sup>2</sup>  
Anita Vasconcelos de Carvalho<sup>1</sup>

### INTRODUÇÃO

No dia do seu aniversário, em abril de 2020, Diogo Nogueira acordou, abriu a janela e mirou o céu, percebendo ter recebido um presente especial: um belíssimo domingo, repleto de sol, daqueles que pedem para ser apreciados vagarosamente e em casa... acompanhados de muita música, amigos e comida boa.

Aquela sensação encheu o coração de Diogo e, momentaneamente, aquele aniversário pareceu ser mais um dia de celebração dentre tantos que a vida generosamente traz. Mas a sensação durou pouco. No violão, alguém arriscou um choro, desviando o olhar de Diogo do céu para o quintal de sua casa.

Ali havia câmeras, equipamentos e amigos – técnicos e músicos, amizades construídas ao longo de sua carreira.

Estavam ali para parabenizá-lo e para enfrentar um desafio novo: comemorar o aniversário do artista por meio de uma *live*, em que milhares de fãs participariam na preparação de uma bela moqueca acompanhada por sambas da mais alta qualidade.

Tocou o WhatsApp. “Acorda, Diogo”, pensou o artista ao olhar para a tela: “Nossa!... Oito da manhã... Três ligações não atendidas do Afonso!” Afonso Carvalho e Anita Carvalho são empresários e gestores que cuidam da carreira de Diogo. Dizia o áudio de Afonso: “Parabéns, Diogo! Acordou tarde? Não esquece, meio-dia começa a *live*!”

1. Escola Superior de Propaganda e Marketing, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
2. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

**Como citar:** Rodrigues, M. A. de S., Kamlot, D., & Carvalho, A. V. de (2021). Pandemia, samba e as lives de Diogo Nogueira: Desafios de gestão de plataformas. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), e200225. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200225.por>

**Classificação JEL:** A20, Z11, O32.

**Editor-chefe:** Wesley Mendes-Da-Silva (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)  
**Editora Associada:** Paula C. P. de S. Chimenti (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
**Editor Convidado:** Leonardo Marques (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
**Pareceristas:** Daniela Abrantes Ferreira (Universidade Federal do Rio de Janeiro, FACC, Brasil)  
Luiza Fonseca (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, IAG Escola de Negócios, Brasil)

**Relatório de Revisão por Pares:** O Relatório de Revisão por Pares está disponível neste [link externo](#).

**Recebido:** 14/07/2020

**Última versão recebida em:** 10/11/2020

**Acetate em:** 26/11/2020

# de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	1	1							
2ª rodada	1	1							

O áudio fez Diogo despertar de vez, lembrando-se do artista da sexta-feira treze de março de 2020 que mudou sua vida, quando ocorreu o telefonema de um contratante anunciando o adiamento do *show* daquela noite. Seria o primeiro de muitos telefonemas pedindo adiamentos, todos justificados por medidas de isolamento social provocadas pela rápida disseminação da COVID-19. Afonso, Anita e Diogo tinham experiência no mercado de música, mas dessa vez estavam diante de uma situação inédita: uma pandemia que obrigava a proibição de aglomerações e, por conseguinte, impedia a realização de *shows*. Era preciso pensar rapidamente em estratégias para manter o artista em evidência nesse período de isolamento e criar fontes alternativas de receita.

Diogo lembrou das reações iniciais do mercado à pandemia. Já no fim de março de 2020, artistas começaram a promover suas *lives*, isto é, apresentações ao vivo por meio de plataformas como o YouTube, experimentando resultados variados. Embora algumas *lives* tenham alcançado grande audiência, havia um número pequeno, mas crescente, de críticos. Não raro, comentários em redes sociais apontavam como *lives* expunham músicos ao risco de contaminação por COVID-19. E, por vezes, artistas populares se excederam no consumo de álcool durante apresentações, manchando a própria imagem e a percepção do público e de anunciantes em relação às *lives*. Como resultado, esses incidentes levantaram no mercado uma discussão sobre um possível recrudescimento da regulação sobre exposição de marcas nesse tipo de transmissão.

Apesar desses percalços, Diogo, Anita e Afonso decidiram apostar nas *lives*. E já na estreia nesse formato, o trio estabeleceu uma inovação: posicionariam a *live* no horário de almoço do domingo, como se fosse um encontro de uma grande família que se reuniria para comemorar o aniversário de Diogo. O artista abriria ‘virtualmente’ sua cozinha para amigos e familiares e prepararia uma bela refeição para marcar o evento. E, aproveitando o tema, ao longo da *live* seria lançado um livro digital de receitas assinado por Diogo Nogueira.

Para engendrar a ideia, o trio teve pouco mais de um mês para resolver desafios relativos à segurança dos participantes, à monetização do evento e ao desenvolvimento de competências que, até então, não dominavam: “De repente, tive que aprender a ser sambista, apresentador de TV e *youtuber*...”, pensou Diogo. O choro saiu novamente do violão e Diogo se perguntou: “E essa *live* de hoje... dará certo?”

A despeito do nervosismo e da importância da estreia, Diogo, Anita e Afonso compreendiam que o grande desafio não se limitava ao êxito dessa primeira transmissão. Na verdade, o trio refletia sobre a sustentabilidade do modelo de *lives* como um todo. Num mundo onde o

artista não pode encontrar seu público, o modelo de *shows* pagos presenciais foi rapidamente substituído por um novo ‘padrão’: *shows* gratuitos distribuídos pelo YouTube. Contudo, o próprio ineditismo das *lives* trazia indefinições: Haveria demanda suficiente de patrocinadores e espectadores, dada a disseminação de *lives* no mercado? E a regulação sobre exposição de marcas nas *lives* poderia se tornar mais rigorosa?

Considerando tais incertezas, Diogo e seus gestores deviam prosseguir “apostando” no modelo de *lives* gratuitas distribuídas pelo YouTube? Ou o trio deveria considerar novos modelos comerciais para suas *lives*?

Enquanto Diogo refletia sobre esse dilema, a manhã passava rapidamente. No quarto improvisado como camarim, alguém bateu na porta: era Afonso, avisando que faltavam 10 minutos para entrarem no ar. Diogo foi para a cozinha para começar a moqueca e a *live*. Olhando para a câmera, disse: “Camarão que dorme a onda leva’, já dizia o poeta! Vamos parar com o choro porque agora é a hora de a gente sambar!”

## ANTECEDENTES

Durante a pandemia iniciada em março de 2020, as *lives* se popularizaram como um formato desprezioso de distribuição gratuita de *shows* musicais ao vivo. Artistas como Chris Martin (da banda Coldplay) realizaram, sozinhos, transmissões de seus lares para encorajar as pessoas a ficar em casa e efetuar doações à caridade. No Brasil, as *lives* se tornaram superlativas: as audiências cresceram, alcançando o recorde de 3,3 milhões de acessos simultâneos durante transmissão de Marília Mendonça. Em função de seu alcance, as *lives* despertaram interesse de anunciantes, que enxergaram no formato uma forma eficiente de contatar consumidores com baixa confiança na economia e baixa tolerância a intervalos comerciais. E muitas são acessadas após a exibição ao vivo, dando grande exposição ao artista.

Contudo, inicialmente o crescimento do número de *viewers* (ou seja, espectadores) foi mais rápido que o crescimento da profissionalização das *lives*. Com o tempo, acumularam-se relatos de artistas descumprindo recomendações de isolamento e apresentando comportamentos inadequados, bem como registros de *lives* que foram interrompidas por falhas na infraestrutura de internet. Assim, “anunciantes passaram a se preocupar bastante com aspectos técnicos antes de patrocinar uma *live*”, contou Afonso. Produzir uma *live* capaz de atrair simultaneamente o público e anunciantes evoluiu de um processo no qual bastavam um banquinho, um violão e um *smartphone* com internet para um desafio de grande complexidade técnica, artística, comercial e sanitária.

Assim, a realização da *live* de aniversário de Diogo Nogueira foi o ápice de um difícil processo de adaptação que iniciou no dia 13 de março de 2020, quando órgãos reguladores brasileiros anunciaram medidas de isolamento social voltadas ao combate da pandemia de COVID-19. Diogo, Anita e Afonso tiveram poucas semanas para reagir a um evento que efetivamente paralisava todas as suas operações.

Em face da indefinição sobre por quanto tempo aglomerações permaneceriam proibidas, o artista e seus *managers* decidiram produzir sua primeira *live*, a despeito da complexidade envolvida no processo. Afonso sabia que, mesmo que conseguissem patrocinadores para a primeira *live* de Diogo, a performance do artista em sua estreia nesse formato seria fundamental para a continuidade dos negócios durante a pandemia. Uma falha na transmissão do evento ou até um músico próximo demais de um colega poderia gerar controvérsias que prejudicariam a imagem do artista junto aos fãs e dificultariam a prospecção de anunciantes no futuro. Considerando o pesar que muitas famílias viveram durante a pandemia, mesmo detalhes sutis como o ‘tom’ correto da alegria que deveria ser transmitido na *live* foram considerados: “Ficamos reticentes em fazer *lives* por receio de mostrar ‘alegria’ no meio da pandemia, mas depois entendemos que seria uma forma de levar alívio a pessoas em um contexto de desânimo”, contou Anita. Por outro lado, se a *live* de Diogo fosse um sucesso, atrairia novos fãs que, por sua vez, tornariam o artista mais interessante para novos patrocinadores. O sucesso dependia de um equilíbrio delicado, como lembrou Afonso: “De um lado, precisamos atender critérios de segurança, fazer testes para COVID, aumentar a higienização... o que reduz nossa equipe pela metade”. Anita completou: “Simultaneamente, precisamos nos superar no aspecto técnico, porque temos que pensar em coisas como captação de imagens, câmeras, guias, *teleprompter*, libras para deficientes auditivos, links dedicados de internet porque a conexão pode cair a qualquer momento... São coisas que não são nativas de *shows* ao vivo”. E Afonso ainda citou: “E, no aspecto criativo, temos que pensar num novo modelo de entretenimento. Não é só um *show*. Uma *live* é como um programa ao vivo na TV, não se pode perder o *timing*... Temos que sincronizar entradas de pessoas ao vivo, temos que pensar em como entreter três milhões de pessoas por quatro horas! *Lives* não têm intervalo... Temos que considerar o desgaste do músico. E não podemos esquecer dos *haters*: já vi *lives* que, antes de começarem, já tinham centenas de *dislikes*... Temos que ter cuidado com a figura pública do Diogo...”

Portanto, os desafios eram grandes, e os riscos elevados. Afonso tinha em mente parceiros de longa data que poderiam patrocinar a *live*, mas não sabia ao certo se de fato teriam interesse. No início do ano, Anita coordenou uma pesquisa que indicou o perfil do fã de Diogo: predominantemente

feminino, entre 35 e 55 anos, com renda mensal entre dois mil e dez mil reais. Nessa pesquisa, apurou-se que Diogo era associado pelo público à alegria, ao samba e ao amor. Esses dados poderiam ajudá-los na prospecção de marcas? Em paralelo, o livro digital de receitas de Diogo Nogueira era produzido velozmente. A ideia era lançá-lo durante a *live* do dia 26/04 por meio de ‘pré-venda’ a R\$ 25, aproveitando a proximidade do Dia das Mães.

## DIOGO NOGUEIRA

Cantor, compositor, surfista e sambista amplamente reconhecido, Diogo Nogueira queria ser jogador de futebol, mas uma lesão o tirou dos campos. Assim, a música brasileira ganhou um músico cuja discografia lhe rendeu seis discos de ouro, três DVDs de ouro, dois de platina e um de platina dupla, além do Grammy Latino, prêmio obtido duas vezes.

Em 2020, com 13 anos de carreira, era um dos principais nomes do samba. Filho de um dos maiores sambistas do país, João Nogueira, Diogo cresceu embalado por choros, sambas e muito batuque em cantorias promovidas em casa pelo pai com o *crème de la crème* do samba. Artista multimídia, estreou como ator no musical *SamBRA*, que marcou o início das comemorações do centenário do samba. Também atuou como apresentador do programa *Samba na Gamboa* (a maior audiência da TV Brasil). Comandou o *Batukada Boa*, programa semanal de rádio, com uma roda de samba ao vivo na Rádio Transcontinental. Sem muito alarde, emplacou quatro sambas-enredo na sua escola de samba, a Portela, todos com nota 10 dos jurados.

## INDÚSTRIA DA MÚSICA NO BRASIL

A importância da indústria da música se torna clara quando colocada em dados: em 2018 foram realizados no Brasil 40 mil *shows* ao vivo com o faturamento total estimado em cerca de US\$ 450 milhões. No mesmo período, as receitas com música gravada no Brasil alcançaram cerca de US\$ 300 milhões. Globalmente, projetava-se que em 2020 performances ao vivo chegassem a receitas de US\$ 28 bilhões, enquanto músicas gravadas alcançariam US\$ 20 bilhões. A despeito dessa pujança, o mercado brasileiro de música foi fortemente impactado pela COVID-19: estima-se que mais de oito mil eventos foram adiados ou cancelados, afetando oito milhões de pessoas com prejuízo estimado de R\$ 483 milhões.

## PLATAFORMAS DE STREAMING NO BRASIL E NO MUNDO

*Streaming* é o termo pelo qual se conhece a transmissão e exibição simultâneas de um conteúdo audiovisual. Nesse modelo, o consumo do conteúdo dispensa um download prévio, o que torna o acesso mais veloz e funcional. Em 2019, cerca de 86% dos consumidores de música usavam serviços de *streaming*, sendo que o Brasil ocupava a terceira posição no ranking dos maiores utilizadores do mundo.

De fato, naquele ano o mercado de *streaming* de músicas brasileiro demonstrou expansão, movimentando cerca de US\$ 276 milhões em receitas, um crescimento de 18% em relação ao ano anterior. Ainda em 2019, o Brasil registrou 31 milhões de usuários de *streaming* de música que, em média, investiam sete horas por mês nesse tipo de entretenimento, das quais 80% ocorreram em dispositivos móveis. Estimativas sugerem que o Spotify tinha a liderança do mercado brasileiro nesse período, com 58% desses usuários, seguido de Deezer, com 15%.

No mundo, o Spotify detinha a liderança em 2020, contabilizando 286 milhões de usuários, dos quais 45% correspondiam a contas pagas, sendo as demais contas gratuitas mantidas por meio de anúncios. O Spotify acumulava 35% dos assinantes pagos mundiais, seguido por Apple Music (19%), Amazon Music (15%) e YouTube Music (6%).

Para muitos consumidores, entretanto, um serviço de *streaming* de vídeos era o seu principal destino para ouvir músicas: o YouTube. Cerca de um bilhão de usuários visitavam o YouTube mensalmente para consumir música. Estimativas apontam que o YouTube sozinho responde por 46% do tempo dedicado a consumo de músicas por *streaming* no mundo.

Além de ser o destino favorito de muitos usuários para o consumo de música, em 2020 o YouTube era considerado a maior plataforma de *streaming* de vídeos do mundo, superando dois bilhões de usuários mensais ativos que, diariamente, visualizavam mais de um bilhão de horas de conteúdo, das quais 70% eram consumidas em dispositivos móveis. Entretanto, há indícios de que o YouTube vem sendo gradativamente consumido também fora desses dispositivos, ganhando espaço nas SmartTVs das salas de estar dos usuários. Só no Brasil, o YouTube alcançava em 2020 cerca de 150 milhões de usuários.

Apesar da expansão do modelo de *streaming*, que muitos consideravam favorável para a indústria da música como um todo, havia um questionamento crescente sobre o valor dos royalties pagos ao artista por reprodução. Tais valores, considerados insuficientes por muitos, renderam, em casos extremos, boicotes de artistas e usuários a determinadas plataformas.

## O FENÔMENO DAS LIVES

A pandemia de COVID-19 converteu as *lives* num fenômeno mundial, levando a elas inegável importância nas mais diversas esferas da vida cotidiana. A indústria da música, que agonizou com a proibição de aglomerações, foi a grande responsável por popularizar o formato, objetivando não só levar entretenimento ao público que estava em casa como também dar continuidade ao trabalho de profissionais cuja fonte de renda dependia de *shows* ao vivo – e que reunia milhares de pessoas.

Se por um lado a crise sanitária evidenciou as dificuldades do setor artístico, por outro abriu oportunidades que antes não haviam sido exploradas profundamente. A disseminação de festivais e apresentações de música ao vivo em plataformas digitais pareceu ser a principal forma que artistas encontraram para prosseguir suas carreiras. Além de reforçar a importância do distanciamento social e entreter as massas, *lives* mantinham o *awareness* acerca dos artistas, considerados marcas de interesse do público consumidor.

As *lives* assumiram diversas formas de monetização. Artistas de maior renome, como Billie Eilish, experimentaram com sucesso a cobrança por ingressos de *lives* transmitidas em seus próprios sites e *apps*<sup>1</sup>. Outros artistas de destaque, como Melissa Etheridge, obtiveram sucesso ao oferecer suas *lives* em *apps* próprios mediante pagamento de assinatura<sup>2</sup>.

Contudo, o modelo de remuneração usual foi a associação entre marcas e artistas nas performances virtuais por meio de patrocínios. Nesse modelo, marcas vinculavam suas imagens a artistas de renome para se conectarem ao público. Quanto maior a popularidade do artista, maior era o interesse da marca em arcar com vultosas cotas de patrocínio para obter uma conexão com consumidores.

O público brasileiro pareceu particularmente afeito às *lives*, tanto que as buscas por esse tipo de conteúdo transmitido ao vivo mostraram crescimento de 4.900% no país durante o início do período de distanciamento social. Como resultado, os patrocínios de *lives* produzidas por artistas populares no Brasil alcançaram valores expressivos rapidamente, chegando a cerca de R\$ 500 mil nas *lives* capazes de atrair milhões de *viewers* simultâneos<sup>3</sup>.

O formato das *lives* tem como principal diferencial a combinação inusitada de um grande alcance potencial com um contato mais direto e intimista com o público. Contudo, os desafios também são diversos e passam por questões que vão desde a cobrança de direitos autorais até a saturação das transmissões, que registraram os primeiros indícios de queda de audiência em meados de 2020.



## OS RESULTADOS DA LIVE DO DIOGO

Já no terceiro ‘bis’, as últimas notas de *Foi um rio que passou na minha vida* foram tocadas com esmero pelos músicos, como um esforço final para fechar com ‘chave de ouro’ a *live* que se estendia por três horas. Ao fim desta, Diogo estava apreensivo... Assim que a câmera foi fechada, ele olhou para Afonso e Anita e perguntou: ‘Como foi?’

“Um sucesso!”, comemoraram. “Ainda estamos consolidando os resultados das redes sociais... Mas arrecadamos 17 toneladas de alimentos em doações e conseguimos apenas em patrocínios duas vezes e meia o cachê normal de um *show*... contando com marcas de relevância nacional!”, disse Afonso. “E o livro de receitas?”, perguntou Diogo. “Mais de mil pedidos de compras!”, celebrou Anita. “E a moqueca, vocês provaram?” brincou Diogo.

Entre as risadas, entrou na cozinha um jovem analista da equipe responsável pela gestão da presença de Diogo nas redes sociais. Todos se entreolharam, aguardando os dados das redes... “Fala, rapaz!”, disse Diogo. O analista comemorou: “Conseguimos dois milhões e 700 mil views!!! Com pico de 550 mil acessos simultâneos!! Chegamos ao primeiro lugar nos *trendings* do Twitter e em segundo no YouTube! Detalhe: aumentamos em 100 mil o número de assinantes no nosso canal do YouTube: chegamos a 600 mil inscritos!!”

## PRÓXIMOS PASSOS

O sucesso da *live* de aniversário de Diogo Nogueira contagiou a todos na cozinha, disseminando uma sensação de missão cumprida. Diogo, no entanto, sabia que não era hora de relaxar... Havia vencido uma batalha, mas ainda havia uma guerra a ser travada.

Como a transmissão de aniversário de Diogo Nogueira demonstrou, uma *live* monetizada por patrocínios representava uma fonte de receita comparável a grandes *shows*. Contudo, enquanto artistas como Diogo podem fazer cerca de quatro *shows* por semana, não se sabe se há demanda para *lives* semanais ou mensais, o que pode tornar esse formato menos interessante comparativamente. Assim, Diogo, Afonso e Anita se perguntavam o que aconteceria com a demanda por *lives* ao longo do período de isolamento social e no mundo pós-pandemia. A demanda do público por esse tipo de entretenimento se manteria? Ou *lives* se transformariam numa oferta consumida apenas pelos fãs mais fiéis? Além disso, cantores populares consumindo de modo inadequado produtos de patrocinadores durante as transmissões deflagraram um receio de que mudanças regulatórias pudessem rapidamente comprometer o modelo de monetização das *lives*.

“O problema é que, nesse contexto em que não podemos ter aglomerações em *shows*, não sabemos por quanto tempo *lives* monetizadas por patrocínios são sustentáveis”, ponderou Diogo. “Já temos outras fontes de receitas atreladas às *lives*, como anúncios que antecedem a transmissão, mas eles geram receitas muito fragmentadas e pequenas”, completou.

Assim, a despeito do sucesso dessa primeira *live*, um dilema fundamental ainda permanecia em aberto na mente do artista e de seus gestores, tendo em vista as incertezas inerentes a um ambiente que conjugava proibições de *shows* e transformações tecnológicas: Qual seria a melhor forma de Diogo prosseguir comercializando suas *lives*?

O trio havia focado nessa questão ao longo da última semana, considerando alternativas para gerar receitas a partir das *lives*. Uma alternativa era simplesmente manter o modelo atual, no qual *lives* monetizadas por patrocínios promoviam, de modo complementar, outros talentos artísticos. Ora, Diogo percebeu como uma *live* se assemelhava tecnicamente a programas de TV ao vivo. Por que não seguir utilizando o mesmo modelo comercial da TV, em que o conteúdo do programa é utilizado para promover outros conteúdos? Nesse sentido, o lançamento do livro de receitas durante a *live* de aniversário poderia ser entendido como um protótipo de algo maior. Que outros conteúdos poderiam ser promovidos por meio das *lives* de Diogo?

Outras alternativas, mais ousadas, vieram de um *outsider*. Na véspera da *live* de Diogo, o empresário do artista, Afonso, estava conversando com Fagundes, um amigo investidor em *startups* sobre a evolução das *lives*. Fagundes perguntou: “Vocês não ficam preocupados com a dependência que artistas estão desenvolvendo em relação a plataformas como o YouTube? Basta uma canetada e as regras de monetização ou produção mudam, impactando diretamente as *lives*! E olha, não seria a primeira vez que isso acontece!” O investidor se referia a mudanças anteriores realizadas pelo YouTube, bem como a rumores de que em breve haveria alterações nas regras relativas a exposição de marcas em vídeos.

Nesse momento, Fagundes lembrou-se de que estrelas estrangeiras, como Billie Eilish, Melissa Etheridge e Erikah Badu, lançaram *apps* ou sites próprios para distribuir suas *lives* para melhorar sua remuneração e reduzir a dependência de plataformas de *streaming*. E completou: “E se Diogo criasse um *app* de *lives* pagas? Se oferecermos conteúdo exclusivo a bom preço, talvez possamos tornar as *lives* mais interessantes para Diogo. Talvez ele poderia até convidar outros sambistas para participar!”

Inicialmente, Afonso achou a ideia completamente maluca e retrucou: “Como vou criar um *app* do ‘zero’? Imagina o custo disso!” Fagundes respondeu: “É menos complicado do que parece!” Em seguida, explicou como essas estrelas lançaram seus próprios *apps* de *streaming* contratando provedores de ‘software como serviço’ (Saas) que comercializam aplicativos prontos e customizáveis mediante pagamento de mensalidade ou porcentagem de vendas. Assim, ao invés de criar um *app* ‘do zero’, o artista que contrata esse tipo de serviço poderia customizar um aplicativo pronto e adotá-lo como seu novo e exclusivo ponto de encontro com seus fãs, capaz de distribuir vídeos pagos ou gratuitos. Desse modo, grande parte da complexidade e do investimento inicial para lançar um *app* seriam reduzidas<sup>4</sup>. Embora as negociações entre artistas e esses provedores de ‘softwares como serviço’ variassem bastante em função da popularidade das estrelas envolvidas, estima-se que o uso de um *app* customizável envolva o pagamento de uma comissão de cerca de 30% da receita gerada. Como referência, o preço dos ingressos para *lives* pagas em mercados estrangeiros girava em torno de R\$ 100<sup>5</sup>.

Afonso, naquele momento, não se convenceu: “Vamos competir com o YouTube?!” Porém, passada a estreia empolgante de Diogo Nogueira em *lives*, a sugestão de Fagundes ainda soava louca, mas, no mínimo, instigante. Por uma coincidência, naquele momento, um grupo de músicos guardava seus instrumentos cantando *Clube do Samba*, de João Nogueira. “Não sei como prosseguir nossa estratégia durante a pandemia, mas se decidirmos investir nessa ideia maluca do *app* próprio, já temos um nome: Clube do Samba”, pensou Afonso.

## A DECISÃO A SER TOMADA

Ao fim da noite, Diogo Nogueira tinha muito o que comemorar. Além do próprio aniversário, a *live* representou um primeiro passo vitorioso em direção a novas oportunidades. Contudo, gestores e artista conversariam ainda naquela semana sobre como deveriam dar continuidade às *lives* de Diogo: seguindo o modelo tradicional de patrocínios ou experimentando modelos alternativos como os testados por artistas estrangeiros? Ao fundo, um último músico insistia em arriscar um choro em seu violão...

## NOTAS

1. Billboard. (2020). Billie Eilish blows minds with 'where do we go?' Livestream Recap. Retrieved from <https://www.billboard.com/articles/columns/pop/9472436/billie-eilish-where-do-we-go-livestream-concert-recap/>
2. Forbes. (2020). Melissa Etheridge's Live streams are pulling in \$50,000 per month: The artist on doing it her way. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/cathyolson/2020/08/03/13elissa-etheridges-live-streams-are-pulling-in-50000-per-month-the-artist-on-healing-connecting-and-paying-the-bills/#1cd00bf52f1d>
3. Valor. (2020). 'Lives' atraem patrocínio de marcas. Retrieved from <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/04/22/lives-atraem-patrocínio-de-marcas.ghhtml>
4. Rolling Stone. (2020). Billie Eilish's virtual concert is the rare livestream done right. Retrieved from <https://www.rollingstone.com/music/music-live-reviews/billie-eilish-livestream-virtual-concert-1080748/>
5. Billboard. (2020). Here Are all the livestreams & virtual concerts to watch during Coronavirus crisis (Updating). Retrieved from <https://www.billboard.com/articles/columns/pop/9335531/coronavirus-quarantine-music-events-online-streams>

## Notas de Ensino

### RESUMO

O presente caso explora uma situação que atingiu a quase totalidade de artistas – músicos em particular – após a ocorrência da pandemia de COVID-19: a necessidade de realizar *shows* em um contexto em que aglomerações são proibidas. Com base na realidade do famoso sambista Diogo Nogueira, apresenta-se uma situação em que a decisão por realizar apresentações por meio de *lives* é avaliada. A partir do cenário vislumbrado, são expostas possíveis opções para que Diogo, por meio das *lives*, mantenha-se em evidência perante um público ainda ávido por entretenimento. O caso possibilita a discussão sobre estratégia, gestão de plataformas e inovação. Recomenda-se a utilização do caso em disciplinas de estratégia para cursos de pós-graduação.

**Palavras-chave:** gestão; plataformas; inovação; *lives*.

### ABSTRACT

This case explores a situation that affected almost all artists — especially musicians — after the COVID-19 pandemic occurred: the need to perform shows in a context where agglomerations are prohibited. Based on the reality of the famous samba singer Diogo Nogueira, a situation is presented in which the decision to make presentations through lives is evaluated. From this scenario, the possible options are exposed for Diogo to remain in evidence before an audience still eager for entertainment. The case makes it possible to discuss strategy, platform management, and innovation. It is recommended to be used in strategy subjects for postgraduate courses.

**Keywords:** management; platforms; innovation; livestreams.

## Protagonista e fontes de informações

O caso é apresentado do ponto de vista de Diogo Nogueira, artista dedicado ao samba. A presença de um protagonista famoso, bem como a discussão de uma inovação popular (as *lives*), tende a favorecer o engajamento de estudantes. A visão de Diogo é complementada pelas perspectivas de Afonso Carvalho e Anita Carvalho, *managers* do cantor. Os dados utilizados no caso foram coletados entre junho e outubro de 2020 por entrevistas em profundidade com Diogo Nogueira e seus gestores, bem como por meio de investigação documental e levantamento bibliográfico. As entrevistas duraram cerca de uma hora cada e tiveram como propósito a coleta de informações que permitissem explorar os desafios e oportunidades vivenciados pelos protagonistas em relação à proibição de *shows* e ao lançamento de transmissões ao vivo destes pela internet. Os dados coletados

nas entrevistas foram cruzados e complementados por informações obtidas durante a pesquisa documental e a revisão bibliográfica, favorecendo o desenvolvimento de uma descrição mais realista do caso.

## Objetivos de aprendizagem

Este caso foi desenvolvido para cursos de pós-graduação (*lato* ou *stricto sensu*) e pode ser empregado em disciplinas de Estratégia ou de Gestão de Inovação. O caso é especialmente pertinente para a exploração e o debate de conceitos relativos à Gestão de Plataformas (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006; Gorwa, 2019; Parker & Van Alstyne, 2014; Tiwana, 2013). Para tanto, recomenda-se associar a preparação do caso à leitura prévia complementar de *Platform strategy*, de Parker e Van Alstyne (2014).

O caso narra como um cantor brasileiro famoso, Diogo Nogueira, e seus gestores, Anita Carvalho e Afonso Carvalho, são praticamente ‘forçados’ a adotar uma inovação, a distribuição de *shows* ao vivo por meio de transmissões pela internet, como uma resposta à interdição de apresentações presenciais junto ao público. Uma vez realizada a primeira transmissão, a qual teve sucesso, o trio avalia qual seria a melhor forma de prosseguir, tendo em vista a percepção de que incertezas relativas à regulação, à demanda e ao comportamento das plataformas líderes em *streaming* poderiam ameaçar a sustentabilidade do modelo de *lives* monetizadas por patrocínios. Sendo assim, o caso tem como objetivos educacionais:

- Estimular a compreensão das principais propriedades de plataformas digitais, como multilateralidade, efeitos de rede e o consequente potencial de aprisionamento (*lock-in*) de seus usuários (Eisenmann et al., 2006);
- Discutir os principais desafios de crescimento inerentes a plataformas digitais (Parker & Van Alstyne, 2014; Tiwana, 2013);
- Debater estratégias para superar tais desafios de crescimento (Parker & Van Alstyne, 2014).

### Questões para discussão

1. O modelo de *lives* patrocinadas é realmente novo? O quanto ele difere do modelo utilizado por outros tipos de conteúdo distribuídos pelo YouTube?
2. Na sua opinião, as preocupações de Diogo e seus gestores sobre a sustentabilidade do modelo de *lives* patrocinadas são justificadas?
3. No lugar de Diogo Nogueira e seus gestores, você experimentaria novos formatos de comercialização de *lives*? Quais? Por quê?

### Análise do caso

Uma análise abrangente do caso deve contemplar ao menos quatro temas: (1) o mapeamento e exploração do modelo de monetização por patrocínios adotado por *lives* de YouTube; (2) a identificação e discussão dos principais riscos associados a esse modelo; (3) a reflexão sobre potenciais impactos gerados por mudanças na governança de plataformas como o YouTube sobre complementares, como artistas produtores de *lives*; e (4) o debate sobre modelos alternativos de comercialização de *lives*.

### (1) Mapeamento e exploração do modelo de monetização por patrocínios adotado por lives de YouTube

Recomenda-se iniciar o caso estimulando os alunos a estabelecer uma visão clara da estrutura de monetização adotada pela grande maioria dos artistas que produzem *lives*, ponderando sobre o quanto desse modelo é realmente novo. Em essência, o modelo adotado por Diogo em suas *lives* segue uma lógica de plataforma e pode ser analisado estrategicamente como tal. Esse fato é sugerido por um dos protagonistas, Afonso, quando ele afirma que “uma *live* é como um programa ao vivo na TV”. Redes de TV são consideradas exemplos de ‘mercados de dois lados’, ou plataformas, na medida em que conectam dois grupos distintos de clientes, os chamados ‘lados’: anunciantes e telespectadores (Eisenmann et al., 2006).

Como tantos programas ao vivo de redes de TV, Diogo Nogueira monetiza suas *lives* por meio de patrocínios inseridos no *show*. Assim, as transmissões do artista funcionam como plataformas que conectam dois ‘lados’ – patrocinadores a *viewers* (i.e., os consumidores), como na TV. A diferença é que programas de TV com inserções ao vivo de anunciantes são usualmente produzidos e comercializados pela própria rede de TV, enquanto *lives* não têm participação direta das plataformas de *streaming* em sua produção, tampouco na comercialização de cotas de patrocínio. Nesse sentido, a *live* de Diogo Nogueira é monetizada seguindo uma lógica de plataforma operando dentro de outra plataforma maior, como o YouTube (Anexo A, Figuras A1 e A2). Tal lógica já vem sendo utilizada comumente por criadores de conteúdo (os chamados *youtubers*), que negociam diretamente com patrocinadores a exibição de marcas e produtos dentro de seus vídeos, sem intervenção da plataforma YouTube. Ocorre que, nesses casos, tipicamente os valores não se aproximam dos patrocínios negociados em *lives*, os quais podem alcançar cerca de meio milhão de reais. Assim, o crescimento acelerado do faturamento desse modelo de *lives* patrocinadas, que não é intermediado pela plataforma que o viabiliza, pode gerar conflitos e riscos a serem explorados pelos estudantes.

### (2) Identificação e discussão dos principais riscos associados ao modelo de lives patrocinadas

As incertezas a respeito do futuro das *lives* proliferam. Debates sobre a cobrança de direitos autorais sobre músicas executadas em *lives* ainda estão em seus estágios iniciais. Igualmente, incidentes de artistas se embriagando durante *lives* despertaram um questionamento junto a consumidores, anunciantes e autoridades sobre a necessidade de regulações mais restritivas sobre o formato, como já ocorre em



programas de TV. Além disso, o crescimento expressivo da oferta de *lives* pode aproximar os mercados anunciante e consumidor a um estado de saturação.

Contudo, há além desses riscos uma questão que deve ser observada: o elevado grau de dependência que artistas produzindo *lives* patrocinadas têm em relação ao YouTube, a maior plataforma de *streaming* do mundo, a qual, só no Brasil, conta com cerca de 150 milhões de usuários.

Serviços como o YouTube são caracterizados por efeitos de rede transversais, dinâmica pela qual cada usuário adicional de um ‘lado’ da plataforma (ex.: *viewers*) pode torná-la mais atraente para os usuários do outro ‘lado’ (ex.: artistas), e vice-versa, levando a plataforma a crescimentos exponenciais e à eventual dominação do mercado (Zhao, Von Delft, Morgan-Thomas, & Bu, 2020). Assim, os 150 milhões de usuários tornam o YouTube especialmente atraente para artistas produzindo *lives* patrocinadas, ao ponto que estes podem ser desencorajados ou mesmo impossibilitados de migrar para plataformas competidoras, aproximando-se de uma situação de grande dependência ou, no limite, de ‘aprisionamento’ ou *lock-in* (Tiwana, 2013).

Tamanho grau de dependência de artistas em relação ao YouTube gera, portanto, um elevado risco, na medida em que estes ficam sujeitos a mudanças nas regras dessa plataforma que podem comprometer o faturamento obtido por *lives* patrocinadas.

Contudo, deve-se ponderar que essa tendência de dominação de mercados por uma única plataforma é influenciada ainda pela capacidade de seus usuários serem afiliados simultaneamente a múltiplas plataformas, fenômeno chamado de *multihoming* (Eisenmann et al., 2006). Há pouquíssimas restrições para um *viewer* acessar vídeos em diversas plataformas, assim como há poucos impedimentos para um artista distribuir suas *lives* também por outros canais, como o Instagram ou mesmo *apps* próprios.

Portanto, mercados onde há poucas restrições ao *multihoming* tendem a apresentar competições mais acirradas entre plataformas líderes e entrantes. E a competitividade entre plataformas, por sua vez, tende a influenciar a governança destas (Parker & Van Alstyne, 2014), o que é explorado no tópico a seguir.

### (3) Potenciais impactos de mudanças na governança do YouTube sobre artistas e lives patrocinadas

Para Gorwa (2019), governança refere-se às regras que definem participação, monetização e acesso a uma plataforma. Uma governança ideal é simples, justa e transparente, para evidenciar aos participantes as normas da plataforma e reduzir sua percepção de risco (Tiwana, 2013).

Plataformas entrantes tendem a apresentar governanças mais ‘abertas’ ou seja, reduzem restrições para facilitar o acesso de participantes e, assim, criar rapidamente uma grande base de usuários, a fim de conquistarem efeito de rede e, por conseguinte, aumentarem sua competitividade. Todavia, governanças demasiadamente ‘abertas’ podem reduzir a capacidade da plataforma de capturar valor nas trocas que viabiliza entre seus ‘lados’ (Parker & Van Alstyne, 2014).

Tendo isso em vista, deve-se ressaltar como o YouTube monetiza suas transmissões por meio de comerciais inseridos nos vídeos. *Lives*, contudo, geram fontes de receita sobre as quais o YouTube tem pouco controle, como patrocínios. Nesse sentido, o YouTube poderia tornar sua governança mais restritiva, particularmente no que se refere à monetização, exigindo que negociações de patrocínio de *lives* sejam intermediadas pelo próprio YouTube, como ocorre em anúncios tradicionais. Há precedentes para isso, uma vez que o YouTube já realizou mudanças nas regras de monetização que reduziram faturamento de produtores de conteúdo.

Admite-se que, caso o YouTube adote uma governança mais restritiva quanto à monetização, pode haver uma ‘fuga de estrelas’, com artistas sendo encorajados a experimentar a distribuição de suas *lives* em outras plataformas. Contudo, mesmo em face de uma governança restritiva, tais artistas não abandonarão o YouTube se entenderem que não há alternativa comparável para distribuir suas *lives* patrocinadas. Logo, a propensão do YouTube em ter uma governança mais ‘aberta’ (não cobrando comissões sobre patrocínios nas *lives*) ou ‘restritiva’ (cobrando comissões sobre patrocínios) reflete o quanto essa plataforma se considera ameaçada por competidores existentes ou potenciais.

O YouTube é hoje a maior plataforma de vídeos no mundo), o que poderia levar a governanças mais restritivas. Por outro lado, há poucos impedimentos para o *multihoming* de *viewers*, artistas e patrocinadores, o que acentuaria a competição entre plataformas de *streaming*, desencorajando o YouTube a adotar uma governança mais restritiva. Ademais, há relatos de boicotes a serviços de *streaming* deflagrados pela percepção negativa de artistas e de seus fãs sobre as regras de monetização dessas plataformas, o que sugeriria que um arrocho nessas regras poderia incentivar a migração para competidores.

Esse *pasture* não tem como propósito alcançar uma resposta definitiva sobre o futuro da governança do YouTube, mas explorar com os alunos a delicadeza do equilíbrio nas relações entre plataformas e seus múltiplos lados. A partir dessa indefinição, são criadas as condições para adentrar o tema a seguir.

#### (4) Modelos alternativos de comercialização de lives

A partir dos riscos associados ao modelo de *lives* patrocinadas e dos relatos de artistas pioneiros que vêm experimentando formas inovadoras de comercializar seus *shows* via internet, deve-se incentivar os alunos a debater como, no lugar de Diogo e seus *managers*, eles prosseguiriam realizando suas apresentações 'virtuais'. A opção mais evidente é prosseguir no modelo de *lives* patrocinadas distribuídas no YouTube. É esperado que alunos apresentem como benefícios uma maior familiaridade de Diogo, Anita e Afonso com o modelo. Além disso, o caso sugere que Diogo Nogueira é uma 'marca' que tem apelo junto a um público amplo e fiel, facilitando a prospecção de patrocinadores e a identificação de ofertas complementares, como o livro de receitas digital de Diogo. Ressalta-se ainda que a primeira *live* patrocinada de Diogo foi considerada um sucesso, faturando cerca de 2,5 vezes a receita esperada de um *show* convencional e acumulando quantidade expressiva de doações.

Contudo, se por um lado a opção pela continuidade das *lives* patrocinadas é familiar e, portanto, livre dos riscos tipicamente associados à experimentação de inovações, por outro, não apresenta respostas a incertezas que ameaçam sua sustentabilidade, como o risco regulatório, a dependência junto ao YouTube, ou a demanda de *viewers* e patrocinadores. Sendo assim, há espaço para ponderar sobre a atratividade de modelos alternativos.

A grande alternativa ao formato tradicional de *lives* patrocinadas consiste no lançamento do *Clube do Samba*, ou seja, um *app* proprietário para transmissão de *shows* ao vivo, algo que vem sendo experimentado por artistas populares estrangeiros. O surgimento de provedores de 'software como serviço' que oferecem *apps* de *streaming* customizáveis reduziu os custos e a complexidade outrora envolvidos nessa alternativa. Presume-se que os alunos abordem ao menos três variações desse *app*, cada qual com seus desafios de crescimento peculiares, as quais serão discutidas a seguir.

#### Clube do Samba por assinatura

Alguns alunos podem favorecer a criação do Clube do Samba como um *app* proprietário de *lives* pagas por assinatura, tal qual a artista Melissa Etheridge vem experimentando no mercado norte-americano. Por dispensar patrocinadores, esse modelo seria menos sujeito a questões regulatórias ou de intervenções de terceiros (como o YouTube) relativas à exposição de marcas em suas transmissões.

Deve-se refletir, contudo, se esse modelo seria capaz de, no mínimo, alcançar a receita esperada de uma *live* patrocinada. *Lives* de sucesso têm obtido patrocínios que

totalizam cerca de R\$ 500 mil. Uma análise conservadora, portanto, avaliaria quantos assinantes o Clube do Samba necessitaria para equiparar o faturamento máximo obtido por patrocínio numa *live* tradicional, ou seja, R\$ 500 mil. Embora não seja especificado quanto o Clube do Samba cobraria pela assinatura, especula-se que o preço seria no máximo similar ao praticado por competidores como o Spotify, ou seja, cerca de R\$ 15. Por fim, é preciso lembrar que o Clube do Samba deve pagar 30% de suas receitas ao provedor de 'software como serviço' que desenvolveu o *app*. Dessa forma, estima-se que o Clube do Samba por assinatura deve conquistar  $(R\$ 500 \text{ mil} / [R\$ 15 * 70\%]) = 47$  mil clientes para alcançar a receita prevista para uma *live* patrocinada. Em suma, se o Clube do Samba de Diogo Nogueira atrair 47 mil assinantes (ou 8% do número de inscritos no canal de YouTube do artista), seria gerada uma receita mensal recorrente de R\$ 500 mil, o equivalente à receita obtida por patrocínios numa única *live* de sucesso.

Ainda que seja uma estimativa, esse número ajuda a tornar tangível o desafio que Diogo Nogueira enfrentaria ao adotar um modelo por assinatura: converter cerca de 8% de sua base de inscritos no YouTube, para os quais *lives* são normalmente gratuitas, em usuários dispostos a pagar R\$ 15 mensalmente para acessar o Clube do Samba, sendo que o mercado dá indícios de 'esfriamento' de demanda junto a consumidores. Mesmo assumindo que esses inscritos no YouTube representam os fãs mais fiéis do artista, cuja demanda por suas *lives* pode permanecer inalterada, deve-se considerar que consumidores admitem pagar assinaturas mensais quando recebem em troca um volume considerável de conteúdo.

Além disso, ainda que não seja especificado em quanto tempo seria necessário atrair 47 mil clientes, é importante que o Clube do Samba por assinatura conquiste usuários rapidamente, na medida em que seria relativamente simples e rápido para um competidor como o YouTube oferecer um modelo similar, neutralizando em parte o apelo do *app* nascente (Eisenmann et al., 2006). Nesse sentido, pode-se ponderar se Diogo, sozinho, seria capaz de produzir conteúdo suficiente em curto espaço de tempo para convencer seus fãs a assinar e, principalmente, permanecer no Clube do Samba.

Assim, cabe refletir como Diogo Nogueira poderia aumentar o volume de conteúdo de seu *app* de *lives* para justificar a cobrança de assinaturas. Uma solução seria 'abrir' o *app* proprietário de Diogo Nogueira para convidar outros sambistas a participar. Ao fazê-lo, Diogo converteria o Clube do Samba numa plataforma, onde, de um lado, há os *viewers*, e do outro, sambistas. Contudo, como descrito por Parker e Van Alstyne (2014), plataformas nascentes incorrem no problema do ovo ou a galinha, ou seja, não atraem usuários para um de seus 'lados', pois não têm

usuários do outro ‘lado’ e vice-versa. Em seu lançamento, o Clube do Samba teria dificuldades em atrair sambistas pela escassez de assinantes, ao passo que estes não seriam atraídos pela insuficiência de sambistas. Nesse momento, é pertinente discutir a viabilidade das estratégias descritas por [Parker e Van Alstyne \(2014\)](#) para vencer o problema do ovo ou a galinha.

Uma das estratégias consiste em subsidiar um dos lados da plataforma: assinantes ou sambistas. No caso do Clube do Samba, por exemplo, assinantes poderiam ser subsidiados por meio de descontos ou mesmo isenção temporária de pagamentos. O objetivo seria gerar uma base grande o suficiente de assinantes para, em seguida, atrair outros artistas além de Diogo Nogueira, os quais poderiam ser cobrados para participar da plataforma. Tal estratégia teria como principal desafio o fato de depender fortemente de investimentos ao longo do tempo necessários para o Clube do Samba subsidiar um de seus ‘lados’, no intuito de alcançar o efeito de rede transversal e iniciar sua trajetória de crescimento para, futuramente, obter retorno financeiro.

Alternativamente, uma plataforma pode executar a estratégia de *seeding* descrita por [Parker e Van Alstyne \(2014\)](#), pela qual a própria plataforma atua ao menos temporariamente como produtora de um serviço exclusivo que, posteriormente, será oferecido por terceiros. Assim, Diogo Nogueira poderia oferecer sociedade na plataforma a outros sambistas de renome para formar um ‘time’ original de artistas. Esse ‘time’ teria apelo suficiente para estimular consumidores a pagar assinaturas para acessar *lives* exclusivas. Novamente, o desafio seria convencer um número suficientemente grande de sambistas a abandonar *lives* monetizadas por patrocínio em plataformas já estabelecidas para transferir esse conteúdo para o Clube do Samba. E, mesmo que tal desafio seja vencido, a estratégia carrega consigo outra fragilidade: Diogo cederia parte considerável das receitas e do controle da plataforma ao permitir a entrada de sócios. Se três sambistas fossem convidados, o Clube do Samba teria que atrair cerca de  $(R\$ 500 \text{ mil} / [R\$ 15 * 70\% * 0,25]) = 190$  mil assinantes para Diogo obter a mesma receita gerada por uma *live* patrocinada de sucesso.

Finalmente, deve-se considerar a estratégia de *piggybacking* ([Parker & Van Alstyne, 2014](#)), pela qual a plataforma nascente procura integrar usuários de plataformas líderes. Nesse sentido, Diogo Nogueira poderia utilizar suas *lives* patrocinadas no YouTube para promover seu Clube do Samba. Assim, parte da *live* poderia ser transmitida ‘aberta’ no YouTube e outra parte seria distribuída exclusivamente no Clube do Samba. Embora pareça promissora, deve-se destacar que essa estratégia pode despertar retaliações da plataforma que ‘fornece’ usuários, especialmente quando esta é desproporcionalmente maior que a plataforma

nascente. Além disso, há o risco de insatisfação entre os próprios consumidores.

## Clube do Samba gratuito para consumidores

Face aos desafios de converter *viewers* de *lives* em assinantes, alguns alunos podem sugerir o lançamento do Clube do Samba como uma plataforma gratuita, monetizada por patrocínios. Todavia, ao fazê-lo, Diogo Nogueira estaria sujeito novamente a certos riscos associados às *lives* distribuídas no YouTube, como incertezas relativas à regulação sobre exposição de marcas e à demanda de patrocinadores e *viewers*. E assim como na alternativa baseada em assinatura, o Clube do Samba gratuito também enfrentaria o problema do ovo ou a galinha, embora de maneira mais complexa, uma vez que, além de sambistas e *viewers*, seria necessário também atrair patrocinadores. Esses patrocinadores, por sua vez, só estão dispostos a investir cifras próximas de R\$ 500 mil para *lives* capazes de atingir milhões de *viewers* simultâneos. Portanto, ao contrário do modelo de assinatura onde ‘apenas’ 47 mil fãs fiéis eram suficientes para equiparar o faturamento obtido em *lives* no YouTube, o Clube do Samba precisaria de um número da ordem de um milhão de *viewers*, portanto um público muito mais amplo, para atrair patrocinadores de grande porte. Tal número poderia ser ainda maior considerando o pagamento de 30% das receitas previsto para o provedor de ‘software como serviço’ que desenvolveu a plataforma.

## Clube do Samba pay-per-view

Inspirados nas iniciativas de artistas como Billie Eilish, alguns alunos podem explorar o Clube do Samba como um *app* de Diogo Nogueira para distribuição de *lives* num modelo *pay-per-view*. Como num *show* convencional, nesse modelo o acesso de *viewers* às *lives* é obtido mediante pagamento de um ingresso, o qual, em mercados estrangeiros, tem sido precificado em torno de R\$ 100.

Por consistir em *app* proprietário independente de patrocinadores, o Clube do Samba *pay-per-view* estaria livre dos riscos associados a mudanças na regulação sobre exposição de marcas, a alterações na governança do YouTube e a variações na demanda do mercado publicitário. E, em função do formato de pagamento por visualização de conteúdo, a lógica de funcionamento do Clube do Samba *pay-per-view* pode ser oposta à do modelo baseado em assinatura: ao invés de abundância de *lives* para justificar o pagamento de uma mensalidade, é desejável certa escassez de *shows* para conferir-lhes o status de eventos premium, únicos e exclusivos, pelos quais os fãs mais fiéis estariam dispostos a pagar ingressos.

Como resultado, o Clube do Samba *pay-per-view* seria menos dependente da adesão de outros sambistas, podendo, no limite, consistir numa iniciativa solo de Diogo Nogueira. Sendo assim, ao menos em seu lançamento, o Clube do Samba *pay-per-view* não seria configurado como uma plataforma ou "mercado de dois lados" (Eisenmann, et al., 2006, p. 2), na medida em que não seriam atraídos outros artistas (um 'lado') para viabilizar seu funcionamento junto aos fãs (o outro 'lado'). Como tal, não estaria sujeito ao problema do ovo ou a galinha (Parker & Van Alstyne, 2014) que acomete as outras alternativas de Clube do Samba discutidas.

Todavia, mais do que em outras alternativas, o Clube do Samba *pay-per-view* depende fundamentalmente do *star-power* de Diogo Nogueira. Assumindo o preço de R\$ 100 por ingresso, bem como a comissão de 30% sobre o faturamento cobrada pelo provedor de 'software como serviço' que fornece o sistema, um *show* no Clube do Samba *pay-per-view* deveria vender 7.142 ingressos (R\$ 500 mil / [R\$ 100 \* 70%]) para equiparar o faturamento esperado de uma *live* patrocinada de sucesso, o equivalente a 1% do número de inscritos no canal de Diogo Nogueira no YouTube. Então, embora seja necessário atrair um número menor de fãs comparado às alternativas estudadas, o custo de entrada de cada fã também é sensivelmente maior.

Deve-se refletir também sobre o quanto o Clube do Samba *pay-per-view* poderia simplesmente coexistir com as *lives* patrocinadas do YouTube. Por um lado, a indústria da música tradicionalmente usa canais de distribuição gratuitos ao consumidor (ex.: rádio) para geração de demanda por *shows* ao vivo. Por outro, uma forma de aumentar a percepção de valor de fãs a respeito do Clube do Samba *pay-per-view* é justamente tornar as apresentações de Diogo Nogueira mais exclusivas. Nesse caso, o artista teria que alcançar um equilíbrio delicado onde as *lives* patrocinadas atuam como promotoras do Clube do Samba *pay-per-view*, sem, no entanto, reduzir o apelo deste.

Finalmente, conforme sugerido por Tiwana (2013), qualquer produto ou serviço dotado de uma base grande e fiel de usuários pode ser convertido numa plataforma. Ou seja, no momento em que o Clube do Samba *pay-per-view* obtivesse 'massa crítica' de usuários fiéis, ele poderia ser convertido numa plataforma ao se 'abrir' para outros sambistas, que poderiam distribuir seus *shows* mediante pagamento de comissão.

## Plano de classe

O caso é versátil e pode ser discutido de formas variadas. Isto posto, recomenda-se que os alunos percorram três etapas na exploração do caso: (a) leitura individual prévia do caso e de textos complementares; (b) debate em pequenos grupos; e (c) discussão plenária (Andersen & Schiano, 2014;

Erskine, Leenders, & Mauffette-Leenders, 1998). A Figura 3 do Anexo apresenta uma sugestão de quadro a ser desenvolvido ao longo do debate. A seguir, é proposto um plano de classe considerando uma sessão de 90 minutos.

### (1) Abertura do caso (10 minutos)

Uma questão provocativa para iniciar a discussão é: em que negócio está Diogo Nogueira? Uma primeira leitura sugeriria que o artista está no negócio da música. Análises mais abrangentes podem sugerir que Diogo Nogueira está no negócio de entretenimento, ou no de mídia e propaganda. A partir daí, recomenda-se que os alunos sigam para a etapa de discussão em pequenos grupos munidos de duas questões para reflexão, descritas a seguir.

### (2) Discussão em pequenos grupos (15 minutos)

A seguir, são sugeridas questões para orientar a discussão nos pequenos grupos, preparando os alunos para a sessão plenária: (a) Afinal, o que Diogo Nogueira oferece ao mercado?; (b) Quais os clientes de Diogo Nogueira?

Essas duas perguntas procuram conduzir a discussão em pequenos grupos ao tema central que será desenvolvido na plenária: quais modelos podem ser adotados por Diogo Nogueira para comercializar suas *lives*?

### (3) Plenária (60 minutos)

Essa etapa deve iniciar pelo mapeamento e discussão do modelo de *lives* por patrocínios consagrado em plataformas como o YouTube. Em seguida, uma forma interessante de manter o engajamento dos alunos é pedir que se posicionem: quem permaneceria no modelo tradicional de *lives* e quem apostaria em formatos alternativos (como o baseado em *apps* proprietários de *shows* monetizados por assinatura ou por cobrança de ingressos), apresentando os respectivos argumentos. Esse debate favorece a exploração dos riscos, vantagens e desvantagens envolvidos em cada modelo proposto.

### (4) Encerramento do caso (5 minutos)

Como esperado, no método do caso não há apenas uma resposta certa para Diogo Nogueira e seus gestores. Contudo, é recomendável que o docente estimule os alunos a refletir se, a partir do debate realizado, manteriam ou mudariam suas posições a respeito do modelo de *lives* que assumiriam caso fossem os protagonistas.



## REFERÊNCIAS


- Andersen, E., & Schiano, B. (2014). *Teaching with cases: A practical guide*. Boston: HBS
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84, 92-101+149. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/294221616> Strategies for two-sided markets
- Erskine, J., Leenders, M. R., & Mauffette-Leenders, L. (1998). *Teaching with Cases*. London: Richard Ivey School of Business.
- Gorwa, R. (2019). What is platform governance? *Information, Communication & Society*, 22, 854-871. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2019.1573914>
- Parker, G. & Van Alstyne, M. W. (2014). Platform Strategy. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2439323>
- Tiwana, A. (2013). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Burlington, MA: Morgan Kaufmann.
- Zhao, Y., Von Delft, S., Morgan-Thomas, A., Buck, T. (2020). The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53(4), 101892. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892>

### Autoria

#### Marco Aurelio de Souza Rodrigues

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
Rua do Rosário, nº 90, Centro, 20041-002, Rio de Janeiro, RJ, Brasil


E-mail: marco.rodrigues@espm.br

 <https://orcid.org/0000-0002-9250-4761>

#### Daniel Kamlot\*

Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rua Jorn. Orlando Dantas, nº 30, Botafogo, 22231-010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil


E-mail: danielkamlot@yahoo.com.br, dkamlot@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-6976-6333>

#### Anita Vasconcelos de Carvalho

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
Rua do Rosário, nº 90, Centro, 20041-002, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: anitacarvalho@me.com

 <https://orcid.org/0000-0002-5637-8059>

\* Autor Correspondente

### Financiamento

Os autores relataram que não houve suporte financeiro para pesquisa deste artigo.

### Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

### Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

### Contribuições dos Autores

**1º autor:** conceituação (igual); análise formal (igual); investigação (igual); metodologia (igual); validação (igual); visualização (igual); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual).

**2º autor:** conceituação (igual); análise formal (igual); investigação (igual); metodologia (igual); administração de projeto (igual); recursos (igual); supervisão (igual); validação (igual); visualização (igual); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual).

**3ª autora:** conceituação (igual); análise formal (igual); investigação (igual); metodologia (igual); administração de projeto (igual); validação (igual); visualização (igual); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual).

### Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

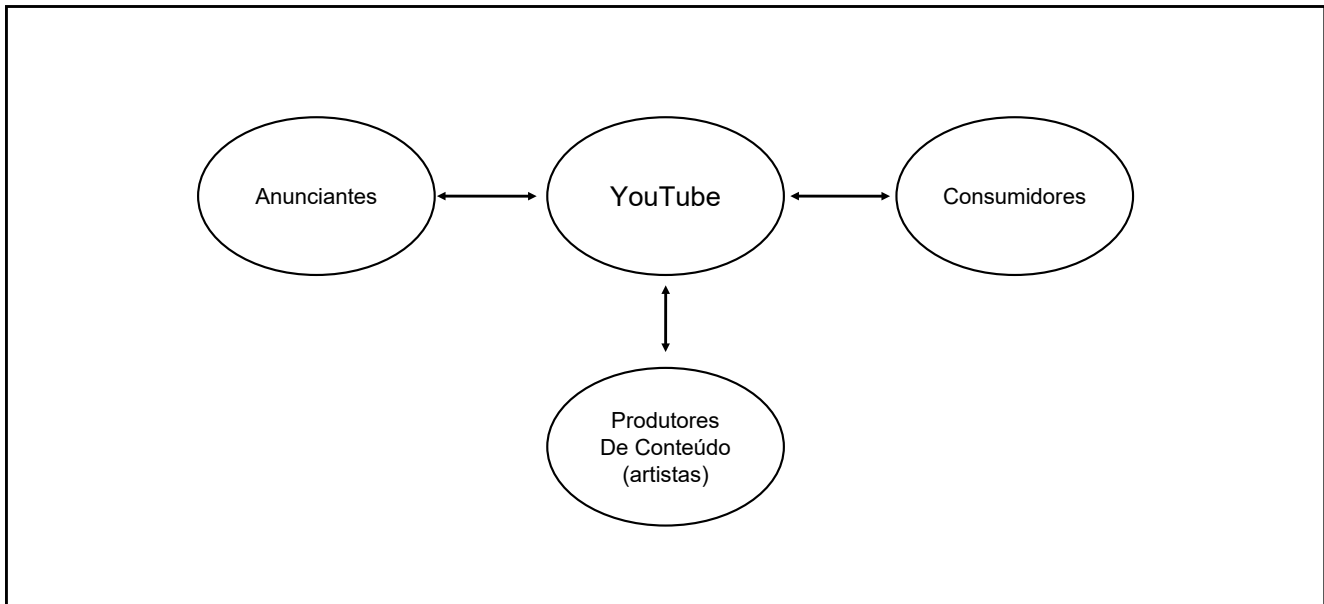
### Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

### Disponibilidade dos Dados

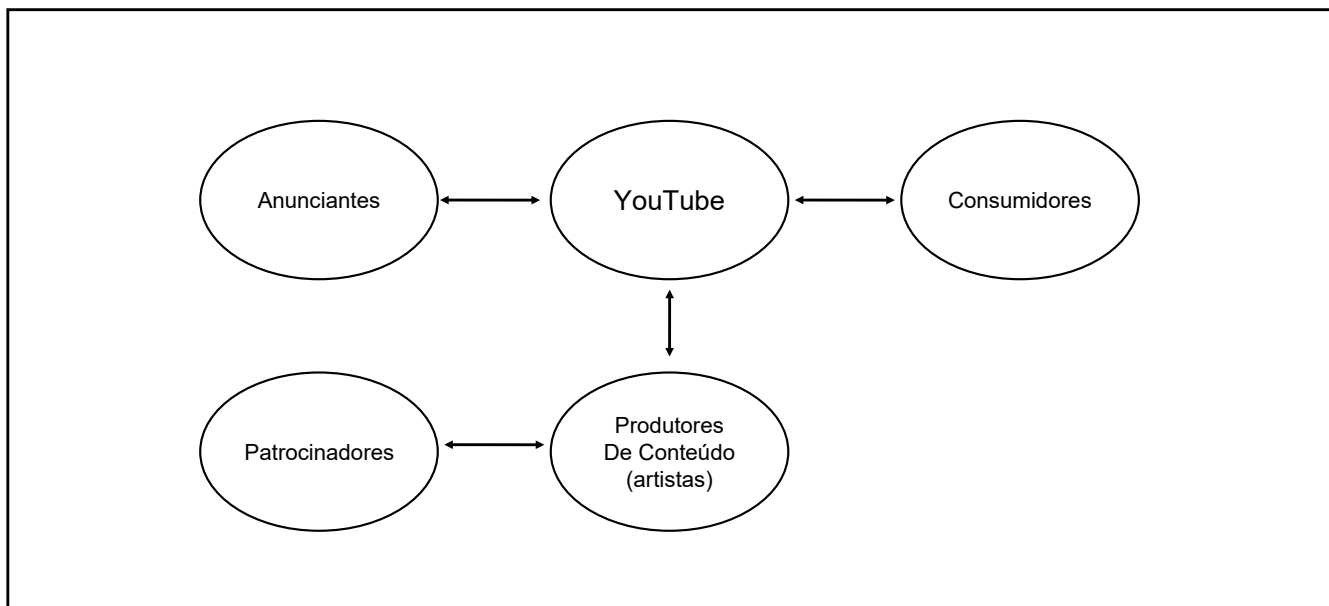
A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

## ANEXO A.



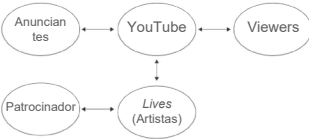
**Figura A1.** Modelo tradicional da plataforma YouTube.

Fonte: Elaborado pelos autores.



**Figura A2.** Modelo da plataforma YouTube com *lives*.

Fonte: Elaborado pelos autores.

<p><b>Qual o negócio de Diogo Nogueira?</b></p>  <p><b>O quanto do modelo de lives patrocinadas é novo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lives como programas de TV</li> <li>- Lives como plataformas</li> <li>- Monetização por patrocínios e anúncios</li> <li>- Mas...</li> <li>- Redes de TV assumem produção e comercialização de cotas de patrocínio, capturando parte do valor</li> <li>- YouTube tem pouco controle sobre produção e comercialização de patrocínios em lives</li> </ul>	<p><b>Há riscos para o modelo de lives patrocinadas no YouTube?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobrança de direitos autorais</li> <li>- Mudança na regulação sobre exposição de marcas em lives</li> <li>- Variação na demanda de consumidores</li> <li>- Variação na demanda de patrocinadores</li> <li>- Mudança nas regras do YouTube sobre produção e patrocínios de lives</li> </ul> <p><b>O que influenciaria o YouTube a modificar ou manter suas regras?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capturar maior parte do valor gerado pelas lives (patrocínios)</li> <li>- Evitar “fuga de estrelas” para plataformas competidoras</li> <li>- Possibilidade de <i>multihoming</i> de viewers, artistas e anunciantes</li> <li>- Grau de competição entre plataformas de <i>streaming</i></li> </ul>	<p align="center"><b>Modelos de Lives: Prós e Contras</b></p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="815 342 1170 1068"> <p><b><u>Lives patrocinadas no YouTube</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Familiaridade</li> <li>- Diogo como “marca”</li> <li>- Ofertas complementares (livro)</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Regulação sobre marcas</li> <li>- Variação na demanda de viewers e patrocinadores</li> <li>- Mudanças nas regras do YouTube</li> </ul> <p><b><u>Clube do Samba: Assinatura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Menor risco regulatório sobre marcas</li> <li>- Menor “risco YouTube”</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Atrair milhares de assinantes habituados ao grátis (47 mil)</li> <li>- Necessita de volume de conteúdo</li> <li>- Problema do ovo ou da galinha</li> <li>- Estratégias para o Problema do ovo ou da galinha?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Subsidiar um dos lados?</i></li> <li>- <i>Seeding?</i></li> <li>- <i>Piggybacking?</i></li> </ul> </li> </ul> </td> <td data-bbox="1170 342 1529 1068"> <p><b><u>Clube do Samba: Gratuito</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Mais atraente para viewers</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Atrair milhões de viewers</li> <li>- Necessita de volume de conteúdo</li> <li>- Problema do ovo ou da galinha</li> <li>- Regulação sobre marcas</li> <li>- Variação na demanda de viewers e patrocinadores</li> </ul> <p><b><u>Clube do Samba: Pay-per-view</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Menor risco regulatório sobre marcas</li> <li>- Sem “risco YouTube”</li> <li>- Livre de patrocinadores</li> <li>- Menor volume de conteúdo</li> <li>- Sem “Problema do Ovo ou da Galinha”</li> <li>- Coexistência com lives de YouTube?</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Converter milhares de pagantes habituados ao grátis (sete mil a R\$100)</li> </ul> </td> </tr> </table>		<p><b><u>Lives patrocinadas no YouTube</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Familiaridade</li> <li>- Diogo como “marca”</li> <li>- Ofertas complementares (livro)</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Regulação sobre marcas</li> <li>- Variação na demanda de viewers e patrocinadores</li> <li>- Mudanças nas regras do YouTube</li> </ul> <p><b><u>Clube do Samba: Assinatura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Menor risco regulatório sobre marcas</li> <li>- Menor “risco YouTube”</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Atrair milhares de assinantes habituados ao grátis (47 mil)</li> <li>- Necessita de volume de conteúdo</li> <li>- Problema do ovo ou da galinha</li> <li>- Estratégias para o Problema do ovo ou da galinha?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Subsidiar um dos lados?</i></li> <li>- <i>Seeding?</i></li> <li>- <i>Piggybacking?</i></li> </ul> </li> </ul>	<p><b><u>Clube do Samba: Gratuito</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Mais atraente para viewers</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Atrair milhões de viewers</li> <li>- Necessita de volume de conteúdo</li> <li>- Problema do ovo ou da galinha</li> <li>- Regulação sobre marcas</li> <li>- Variação na demanda de viewers e patrocinadores</li> </ul> <p><b><u>Clube do Samba: Pay-per-view</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Menor risco regulatório sobre marcas</li> <li>- Sem “risco YouTube”</li> <li>- Livre de patrocinadores</li> <li>- Menor volume de conteúdo</li> <li>- Sem “Problema do Ovo ou da Galinha”</li> <li>- Coexistência com lives de YouTube?</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Converter milhares de pagantes habituados ao grátis (sete mil a R\$100)</li> </ul>
<p><b><u>Lives patrocinadas no YouTube</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Familiaridade</li> <li>- Diogo como “marca”</li> <li>- Ofertas complementares (livro)</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Regulação sobre marcas</li> <li>- Variação na demanda de viewers e patrocinadores</li> <li>- Mudanças nas regras do YouTube</li> </ul> <p><b><u>Clube do Samba: Assinatura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Menor risco regulatório sobre marcas</li> <li>- Menor “risco YouTube”</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Atrair milhares de assinantes habituados ao grátis (47 mil)</li> <li>- Necessita de volume de conteúdo</li> <li>- Problema do ovo ou da galinha</li> <li>- Estratégias para o Problema do ovo ou da galinha?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Subsidiar um dos lados?</i></li> <li>- <i>Seeding?</i></li> <li>- <i>Piggybacking?</i></li> </ul> </li> </ul>	<p><b><u>Clube do Samba: Gratuito</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Mais atraente para viewers</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Atrair milhões de viewers</li> <li>- Necessita de volume de conteúdo</li> <li>- Problema do ovo ou da galinha</li> <li>- Regulação sobre marcas</li> <li>- Variação na demanda de viewers e patrocinadores</li> </ul> <p><b><u>Clube do Samba: Pay-per-view</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prós</b></li> <li>- Menor risco regulatório sobre marcas</li> <li>- Sem “risco YouTube”</li> <li>- Livre de patrocinadores</li> <li>- Menor volume de conteúdo</li> <li>- Sem “Problema do Ovo ou da Galinha”</li> <li>- Coexistência com lives de YouTube?</li> <li>- <b>Contras</b></li> <li>- Converter milhares de pagantes habituados ao grátis (sete mil a R\$100)</li> </ul>				

**Figura A3.** Sugestão de quadro ao fim do debate.

Fonte: Elaborado pelos autores.